Inteligência Competitiva

Apresentação

A Inteligência Competitva é um processo sistemático de agregação de valor, que converte dados em informação e, na seqüência, informação em conhecimento estratégico para apoiar a tomada de decisão organizacional. Conhecimento a respeito da posição competitiva atual, resultados históricos, pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, assim como intenções futuras específicas.

De fato, o que está causando este vertiginoso crescimento da atividade de inteligência nas empresas?

Para entendermos melhor o que está acontecendo, é necessário compreendermos as mudanças radicais que ocorreram no mundo do trabalho, desde o final do século XIX até o final do século XX, fazendo com que, de uma sociedade artesanal, evoluíssemos rapidamente para uma sociedade industrial, e daí, cada vez mais, para uma sociedade do conhecimento.

Esta evolução pode ser caracterizada, sumariamente, da seguinte forma:

- *Final do Século XIX - início do Século XX: produção baseada em uma administração científica, incorporando-se princípios universais de eficiência e o surgimento da Engenharia Industrial.*
- *Anos 30: produção baseada em uma administração ancorada nas relações humanas no trabalho, cobrindo a área da psicologia da motivação, participação e enriquecimento do trabalho.*
- *Anos 40: produção baseada em uma administração voltada para a otimização dos sistemas produtivos, com o surgimento da pesquisa operacional e dos métodos quantitativos de resolução de problemas, ativada pelo advento dos computadores.*
- *Anos 50, 60 e 70: produção baseada em uma administração ancorada no planejamento estratégico, diversificação da produção, sinergias, reestruturação de sistemas produtivos e na análise de sistemas.*
- *Anos 80: produção baseada na administração em estilo japonês, da gestão da qualidade total, abordagens modernas em relação ao gerenciamento de processos.*
- *Final do Século XX – início do Século XXI: produção baseada, cada vez mais, em uma administração cognitiva, ênfase no pensar e aprender, aquisição do conhecimento, gestão de sistemas de informação e de conhecimento, comunicações intensamente melhoradas, e rápido desenvolvimento em tecnologia da informação.*

Pode-se constatar, a partir desta breve revisão histórica que, no passado, a ênfase das empresas estava no desenvolvimento de estratégias e, atualmente, o foco está na sua implementação.

A presente disciplina pretende discutir essas questões, a partir de uma forte base conceitual e metodológica, visando a implementação de um processo sistemático de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras.

Índice

DISCIPLINA

Inteligência Competitiva

PROFESSOR

Neri dos Santos, Dr. Ing.

Capítulo 1 Introdução a Inteligência Competiva

Apresentação dos conceitos de Inteligência Competitiva.

Contextualização da IC na economia baseada no conhecimento.

A maioria das grandes empresas vem implementado, nos últimos anos, processos de Inteligência Competitiva (IC). *O que está causando este vertiginoso crescimento da atividade de inteligência?*

Na realidade, uma nova economia baseada no conhecimento está se configurando e as empresas estão se dando conta de que as informações relevantes e oportunas sobre os concorrentes, fornecedores e clientes são necessárias para a tomada de decisão estratégica no mercado em que atuam. Atualmente, elas já sabem que, apenas, um planejamento estratégico anual, não é mais suficiente para definir as ações a serem realizadas. Os mercados estão se adequando à globalização da economia, e as tecnologias da informação estão reduzindo o tempo disponível para uma efetiva tomada de decisão organizacional. Assim, devido a grande velocidade das mudanças desta nova economia, a avaliação de negócios e de estratégias precisam ser um processo contínuo.

A IC desenvolveu um processo híbrido de planejamento estratégico e de atividades de coleta e de tratamento da informação. No passado, várias empresas implementaram atividades de planejamento estratégico em larga escala. Análise de concorrentes, de clientes e de fornecedores eram ingredientes importantes em todo esse processo. No entanto, a maior parte dessas empresas não estava organizada para coletar e analisar informações, de uma forma sistemática e rotineira. Além disso, atividades de coleta de informação e de planejamento estratégico eram processos separados e sem nenhuma interação.

No passado, a ênfase estava no desenvolvimento de estratégias. O foco da economia orientada pelo conhecimento está na implementação dessas estratégias. Devido a essa nova ênfase, decisões estratégicas devem ser tomadas em bases sistemáticas, o que exige um fluxo contínuo de informação. O processo de IC fornece este fluxo contínuo.

O número de empresas que está desenvolvendo grupos de inteligência está crescendo rapidamente. Não é raro encontrar o cargo de gerente de gestão do conhecimento ou de inteligência competitiva em um organograma de uma empresa. O conceito de IC já existe há um bom tempo, mas consolidou-se apenas em meados dos anos 90. Atualmente a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP) dos EUA possui mais de 6000 membros.

A IC não exige o conhecimento e o uso de técnicas sofisticadas, ou o desenvolvimento de novas habilidades, que já não estejam disponíveis na maioria das empresas. De fato, ela está focalizada nas competências, habilidades e técnicas já existentes, mas em uma direção e num propósito que, estes sim, são novos em muitas empresas. Como se tem escrito a este respeito, muitas empresas têm implementado sistemas de IC e agregado valor aos seus produtos e serviços, de forma efetiva, para ganhar mais competitividade em um determinado negócio. Estima-se que 95% das 100 e 85% das 500 maiores da revista *Fortune*, e 50% das médias companhias americanas já têm estruturado um processo formalizado de IC.

Como várias outras tecnologias de gestão, recentes e inovadoras, a introdução da IC no mundo empresarial está sendo lenta. De fato, inicialmente, a aceitação da IC foi lenta, mas teve, nos últimos anos, um salto significativo. Neste sentido, as empresas brasileiras não podem perder mais tempo esperando para

implementar um processo de IC que lhes permita competir em uma economia cada vez mais globalizada. Não se trata de discutir se a globalização é boa ou ruim para o nosso país, ou para sua empresa, em particular. Trata-se, sobretudo, de constatar que este é um fenômeno inexorável ao qual nenhuma nação ou empresa do planeta pode deixar de considerar na sua tomada de decisão estratégica.

Definição de Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva é definida a partir de diferentes tipos de informações. Informações sobre:

- concorrentes;
- clientes;
- mercado;
- produtos;
- tecnologia;
- ambiente.

IC é um processo sistemático que transforma *bits* ocasionais e peças de dados em conhecimento estratégico. É a informação estratégica a respeito da posição competitiva dos concorrentes, tanto atual quanto de seus planos futuros específicos, das forças que interagem no mercado, de produtos específicos e de novas tecnologias. Da mesma forma, são informações externas do meio ambiente: econômicas, legais, políticas e demográficas, que tenham um impacto no mercado.

Além desses dados fatuais, a IC envolve também a competência organizacional para desenvolver um entendimento das estratégias e potencial de inteligência de seus concorrentes chave. Um dos fatores chave do sucesso, neste tipo de processo de inteligência, é desenvolver um senso de reação competitiva provável para um desenvolvimento industrial ou uma iniciativa própria. Isso reflete a ligação entre a pesquisa e a estratégia anteriormente definida.

Monitoramento contínuo dos concorrentes, clientes, fornecedores e outras forças produtivas, devem fazer parte de todo um processo da gestão estratégica das empresas. Monitoramento contínuo previne as empresas da ocorrência de surpresas. Pelo monitoramento do desenvolvimento empresarial e atividades de inteligência, uma empresa pode tornar uma ação estratégica apropriada e oportuna.

Finalmente, no sentido mais amplo, um sólido processo de IC permite manter as competências da empresa, continuamente, focalizada no mundo exterior. Isso é comum para empresas multinacionais que implodiram virtualmente suas estruturas no mundo, seus produtos e, claro, suas culturas organizacionais.

Por que tem sido lenta a implementação da Inteligência Competitiva na maioria das empresas brasileiras?

De fato, o processo de IC tem se desenvolvido, na maioria das empresas, de forma lenta, não só no Brasil, mas também nos países mais avançados tecnologicamente. Uma rápida análise, na maior parte das empresas brasileiras, quanto ao processo de inteligência, nos permite identificar quatro grandes grupos:

Grupo 1: Neste grupo estão a maioria das empresas de pequeno porte que não têm nenhuma estratégia gerencial específica ou de atividade de IC. Neste caso, como o uso da fonte de informação competitiva é abandonada em sua totalidade, a inteligência não pode ser canalizada para uma análise ou ação individual apropriada. A maior parte da inteligência dessas empresas existe na cabeça dos empregados que, normalmente, a levam consigo quando vão para as suas casas ou saem do emprego.

Grupo 2: Neste grupo estão empresas de médio e grande porte, predominantemente de capital nacional, que mantêm uma ou duas pessoas em tempo parcial, ou mesmo em tempo integral, designadas para coletar e analisar informação. Normalmente, essa atividade assume a forma de um pequeno centro de documentação ou de pesquisa de informação. As empresas deste grupo já se utilizam, também, do planejamento estratégico, apesar de ser, na maioria das vezes, somente um processo centralizado, desenvolvido por um executivo, de forma isolada.

Grupo 3: Neste grupo estão empresas de médio e grande porte, também de capital predominantemente nacional, que se caracterizam por apresentar um processo embrio-

nário de IC já implantado. Elas mantêm sistematicamente atividades de coleta e análise de informação. Elas têm estabelecido este processo por concorrente, produto, tecnologia e outras inteligências. Essas informações entram de forma sistemática num processo de gestão estratégica. Entretanto, a gestão estratégica e os processos de IC não estão inteiramente articulados.

Grupo 4: Neste grupo estão a maioria das empresas de grande porte, normalmente filiais de grupos multinacionais, que se caracterizam por apresentar tanto um processo de IC como um processo de gestão estratégica, implantados de forma articulada, funcionando efetivamente. Essas empresas têm procurado desenvolver soluções INTRANET e têm sintonizado todos os seus procedimentos para a coleta e a análise da IC.

O problema histórico da IC é que ela tem sido implementada, na maioria das empresas, de uma forma totalmente desorganizada. A IC tem sido implementada ao acaso, de maneira empírica, por dirigentes empresariais que usam somente fontes de informação comuns. Esses dirigentes lêem jornais de negócios, pesquisam na INTERNET, assistem conferências e participam de feiras e exposições, nacionais e internacionais, de novas tecnologias de produto e de processo. Mas eles não têm ido além desse tipo de atividade, para coletar as informações estratégicas mais valiosas que estão disponíveis.

Os maiores benefícios de uma abordagem formalizada

Aproximadamente 95% das informações estratégicas necessárias para a maioria das empresas estão disponíveis, exatamente, para serem coletadas. O desafio é construir uma rede capaz de coletar ativamente essas informações, tanto no ambiente externo como no ambiente interno da empresa, de uma maneira rotineira e sistemática. Isso não implica em um sofisticado processo informatizado ou em uma grande estrutura organizacional. Apenas significa um processo formalizado para a coleta e a análise da informação.

Do ponto de vista estratégico, a gestão da maioria das empresas que tem implementado um processo de IC tem muitas características em comum:

- elas desenvolvem um planejamento estratégico, baseado em um íntimo conhecimento do mercado;
- elas procuram dar ênfase pragmática na implementação de estratégias em oposição ao desenvolvimento de estratégias;
- elas têm uma estrutura organizacional e estilo corporativo.

Essas empresas têm reconhecido que a IC desenvolve um papel essencial em todo o processo de planejamento estratégico e na implementação efetiva dos planos. Isso sugere que a gestão estratégica da empresa exige, de forma detalhada, um sistema de IC contínuo, com entrada para o processo de gerenciamento em todos os níveis da organização.

A gestão estratégica efetiva não deve iniciar ou parar com um gerente sênior. A IC tampouco. Por exemplo, o que as empresas necessitam para conhecer o que os concorrentes estão produzindo e como os seus produtos e serviços podem ser diferenciados? Nesse caso, os gerentes de produção e de vendas necessitam conhecer quais as novas técnicas os concorrentes estão usando para melhorar a qualidade, maximizar a eficiência e reduzir custos.

Tal como a IC é utilizada em todos os níveis, ela precisa ser também coletada em todos os níveis. Onde quer que (e por mais que) a IC esteja implementada, ela precisa ser sintetizada e disseminada em toda organização. Este processo precisa tornar-se uma parte natural na rotina diária da empresa. Trata-se, na realidade, de uma nova filosofia gerencial.

A organização efetiva de um sistema para explorar a IC não exige um grande *staff* centralizado, sistemas sofisticados, ou um grande orçamento. É exigido apenas um pequeno número de pessoas, devidamente, qualificadas e uma coordenação que, na maior parte do tempo, se utiliza também de outros colaboradores da organização. A coordenação promove ativamente coleta de dados, sumariza os resultados, prepara relatórios e distribui informação para quem a necessita. Diferentemente, a cada passo, a organização coleta dados e analisa seus impactos potenciais. Por meio desse processo, o *staff* pode avaliar continuamente as necessidades de informações gerenciais e, consequentemen-

te, revisar a abordagem. Pode-se perguntar: *"Por que implementar atividades de IC?"* A razão mais importante: EVITAR SURPRESAS!

O *Holiday Inn* tem como slogan, *"A melhor surpresa não é surpresa"*. Esta máxima também se aplica à IC. Nada é pior do que ser surpreendido por um movimento do concorrente no mercado, quando a informação poderia ter sido facilmente obtida anteriormente. IC pode ajudar a identificar ameaças e oportunidades no mercado e ela pode, também, ajudar as empresas a ganharem vantagem competitiva pela redução do tempo de reação. Um subproduto desta atividade seria amplamente melhorado a longo termo, e mesmo em um planejamento de curto termo.

As aulas seguintes discutem um processo sistemático para coleta e análise da informação, visando a sua transformação em conhecimento. O intento é ajudar a desenvolver um processo rápido de IC a um custo efetivamente baixo. Nos países mais avançados tecnologicamente, a maioria das empresas já estão implementando um processo de IC que lhes permita transformar informação em conhecimento a um custo bastante acessível. A abordagem delineada nesta apostila procurará, de forma sistemática, introduzir os conceitos e métodos desta nova disciplina, com o objetivo de capacitar as empresas brasileiras nesta nova tecnologia de gestão.

Capítulo 2

A concepção de um processo de IC

Apresentar as bases conceituais da era do conhecimento: a inteligência humana, a geração e a transmissão de novos conhecimentos.

Mostrar a IC como um processo sistematizado de estratégia e o seu vínculo com o planejamento estratégico.

Ressaltar o enfoque na perspectiva e não na precisão, e em saber as necessidades de informação dos clientes internos.

Conhecer a importância do papel das pessoas no processo de IC.

Uma nova ferramenta de gestão está surgindo para ajudar as empresas a enfrentarem as incertezas características da economia baseada no conhecimento. É chamada de Inteligência Competitiva (IC). As empresas mais competitivas do planeta já estão entrando nesta nova onda gerencial que, sem dúvida, promete modificar o desenho organizacional tradicionalmente utilizado até então. Fusões ou aquisições inesperadas, estruturas de custo mais baixo de concorrentes e falta de análises oportunas são apenas alguns poucos exemplos de problemas que podem deixar as empresas tropeçando e vulnerável à concorrência.

Como mencionado na Aula 1, no passado a ênfase estava em desenvolvimento de estratégias. O enfoque atual está na sua implementação. Por causa dessa nova ênfase, decisões estratégicas devem ser tomadas em base contínua. Decisões estratégicas contínuas exigem tanto um fluxo contínuo de informações como também um processo de avaliação. Processos de IC fornecem este fluxo contínuo. Em princípio, parece bastante simples. Então, o que há de diferente?

O que faz o processo IC diferente das tecnologias de gestão tradicionais é o fato de que as informações estratégicas são geradas em horas e dias, ao invés das semanas e meses que seriam necessários com pesquisas e metodologias de planejamento mais tradicionais. Por outro lado, o enfoque está na perspectiva estratégica, em vez de estar na precisão numérica.

A IC é um processo de agregação de valor. Não é uma substituição das atividades de planejamento, de pesquisa de mercado ou de sistemas de informação. Ao contrário, é um processo que integra todas essas áreas, já existentes na organização, via coleta, análise e tratamento de informações competitivas, com o sistema de produção implantado. Este processo agrega valor por meio da transformação dessas informações em conhecimento estratégico, apresentando os resultados para a alta administração, em uma forma sintética, que possibilite a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Da Era Industrial para a Era do Conhecimento

Para entender melhor o que está acontecendo neste momento de transição da economia mundial, provavelmente, seria necessário se ter uma maior compreensão do que precedeu a era do conhecimento. A linha temporal simples que segue este parágrafo é muito instrutiva, uma vez que ela mostra que o Século XX experimentou mudanças muito mais radicais do que os 19 séculos precedentes da era cristã. A evolução pode ser caracterizada, sumariamente, da seguinte forma:

Início do século XX**:** Administração científica, segundo os fundamentos da visão taylorista/fordista da produção, incorporando-se princípios universais de eficiência e o surgimento da engenharia industrial.

Anos 30**:** Administração baseada nas relações humanas, segundo os fundamentos de Elton Mayo, cobrindo a área da psicologia da motivação, participação e do enriquecimento no trabalho.

Anos 40**:** Surgimento dos métodos de otimização, de resolução de problemas, baseados em modelos quantitativos da pesquisa operacional, incentivados pelo advento dos computadores na década seguinte.

Anos 50, 60 e 70**:** Surgimento da teoria de sistemas, que quebra o paradigma taylorista nos seus aspectos fundamentais de organização como um sistema fechado, determinístico e de prescrição de tarefas; desenvolvimento do planejamento estratégico, da diversificação, sinergias e reestruturação da produção.

Anos 80**:** Gestão em estilo japonês, garantia de qualidade, abordagens modernas com relação ao controle e planejamento da produção, com a implementação da produção puxada em células, em contrapartida à produção em linha taylorista-fordista dominante até então. Uma era de fusões e de *stakeholders* corporativos, levando-se, às vezes, a uma ilusória sensação de agregação de valor.

Anos 90**:** Esforços na direção de uma gestão cognitiva, ênfase no pensar e no aprender, aquisição de conhecimento, gestão da informação e do conhecimento, comunicações intensamente melhoradas pelo rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação.

Ao término do século XX, a humanidade está evoluindo, rapidamente, para a era do conhecimento, com algumas poucas empresas visionárias já pensando na próxima onda: a da era da biotecnologia. Enquanto a maior parte das grandes empresas globais já incorporaram os conceitos de gestão da informação e do conhecimento, desenvolvidos nos anos 90, sua implementação ainda está abaixo das expectativas. Isso acontece porque as bases conceituais da gestão do conhecimento exigem um novo modo de gerenciamento do negócio, e as abordagens tradicionais com relação ao planejamento e controle dos sistemas de produção já não se aplicam à nova economia. As empresas atravessarão, eventualmente, a curva de aprendizagem, à medida que consigam incorporar os novos paradigmas da produção baseada no conhecimento. Quando finalmente "chegarem", a inteligência competitiva, o conhecimento estratégico e a competência organizacional, serão as "senhas" de acesso à nova economia do século XXI.

Primeiro, entretanto, vamos dar uma revisada nas bases conceituais da era do conhecimento: a inteligência humana, e mais importante, a geração e a transmissão de novos conhecimentos. A mente humana é incapaz de processar toda a informação que está hoje disponível. No século XXI, o problema se ampliará geometricamente, uma vez que mais e mais informações e, por sua vez, conhecimentos estarão disponíveis, sob diversas bases e arquiteturas computacionais.

A necessidade da geração e da transmissão do conhecimento

A IC, observada do ponto de vista da era do conhecimento, inicia-se com o desenvolvimento de informações estratégicas. Isso não significa que as empresas estão competindo para desenvolver informações estratégicas. Significa que elas estão desenvolvendo conhecimentos sobre seus clientes, concorrentes, fornecedores, alianças estratégicas, oportunidades e ameaças futuras, a partir das informações que são coletadas no ambiente interno e externo.

O desenvolvimento de conhecimento estratégico envolve o desenvolvimento de uma "base de conhecimento" de informações estratégicas que possam ser usadas como um ponto de referência para se avaliar uma nova informação. Presume a existência de um processo de IC para se coletar sistematicamente e diariamente informações, de forma que a base de conhecimento possa ser constantemente atualizada. Também assume que esse processo de inteligência providencie uma avaliação das novas informações, sem deixar de levar em conta o que já se sabe, de forma que executivos seniores de empresas possam tomar decisões empresariais oportunas.

A IC é um processo analítico do começo ao fim. É um processo que envolve acumulação de conhecimento e de fragmentos de informações sobre concorrentes, clientes, fornecedores, candidatos a aquisição potenciais, candidatos a *joint-venture* e alianças estratégicas (virtualmente toda entidade e evento no ambiente externo à empresa). Esta informa-

ção também inclui acontecimentos econômicos, reguladores e políticos, que possam vir a ter algum tipo de impacto na empresa. O processo de IC pega esses fragmentos esparsos de informações e os transforma em conhecimento estratégico - conhecimento sobre atividades históricas, desempenho passado, pontos fortes e fracos, e intenções futuras específicas de outros concorrentes no mercado. É quase como juntar partes de um quebra-cabeça. Não há como adivinhar o quadro final olhando somente para as peças espalhadas do quebra-cabeça. Porém, quando se junta todas as peças, tem-se um quadro completo.

O início com um pedaço de papel em branco

Quando se está desenvolvendo um processo de IC, freqüentemente é melhor começar com uma folha de papel em branco. Desenvolva uma missão e objetivos. A missão é simples: tornar a empresa mais competitiva. Os objetivos globais da IC são a compreensão e entendimento do ambiente competitivo externo para facilitar a mudança interna contínua da empresa, permitindo uma adaptação às exigências crescentes do mercado e, sobretudo, dos clientes. De fato, em termos gerenciais, o que precisa ser feito é tomar decisões estratégicas que maximizem as oportunidades da empresa no mercado e que, ao mesmo tempo, minimizem as ameaças.

Todavia, tradicionalmente, na maioria das empresas, o problema é que a tendência natural dos gerentes é de se envolverem em um projeto específico ou se deixarem levar pela empolgação do momento, perdendo a visão sistêmica do conjunto da organização e do ambiente no qual ela está inserida. Conseqüentemente, nenhum processo de IC sistemático é implementado que permita assegurar àqueles que têm a responsabilidade de gerenciar o negócio, informações estratégicas no momento crítico de se tomar uma determinada decisão.

Depois de decidir a missão e os objetivos, é importante desenvolver um sistema ou processo que, constantemente, mantenha o foco do negócio e, assim, permita o monitoramento contínuo do ambiente externo. Com as palavras chave “mudança” e “oportunidade”, o processo de IC deve ser parte de um processo maior, que pode ser chamado de gestão estratégica empresarial. A gestão estratégica, como será mostrada, pode agir como uma estrutura global.

Foco no vínculo entre Inteligência Competitiva e Gestão Estratégica

Algumas das técnicas tradicionais de planejamento estratégico eram bastante interessantes. Nos anos 60 e 70, quando as empresas começaram os seus esforços de planejamento estratégico, elas iniciaram com algumas técnicas populares.

Uma delas era a da coleta “desorganizada” de informações estratégicas, uma vez por ano. Isso acontecia quando todo mundo saía pela organização afora tentando juntar o maior número possível de informações sobre concorrentes, clientes e fornecedores.

Outra técnica era a do retiro executivo. A administração executiva de uma determinada empresa ia para um local distante, normalmente um hotel cinco estrelas, a fim de discutir o posicionamento estratégico da empresa. Eles se sentavam ao redor de uma mesa de reuniões com um *flipchart*, e ao longo do dia se questionavam sobre uma série de pontos que necessitavam de respostas:

- *“Quais são as oportunidades e ameaças no mercado?”*, o líder do retiro perguntaria. Alguém colocava as respostas no papel do *flipchart* e, na seqüência, o fixava na parede.
- Em seguida*, “quais são os nossos pontos fortes e fracos em relação à nossa concorrência?”* Da mesma forma, alguém colocava essas respostas no papel do *flipchart* e colava na parede.

À medida que o dia progredia, as paredes começavam a ficar preenchidas com papel do *flipchart*. Ao final da tarde, os executivos finalmente se encostavam em suas cadeiras, felizes e satisfeitos com os seus esforços de planejamento estratégico. Então, eles diriam a si mesmos: *“baseado nestas oito horas completas de planejamento, quais deveriam ser os nossos objetivos estratégicos para o futuro?”* Depois de repetir este processo durante alguns ciclos, ficou aparente que ele tendia a produzir uma reafirmação de estra-

tégias já existentes, ao invés de um pensamento inovativo.

À medida que os executivos experimentavam essas variadas abordagens de planejamento estratégico, eles começaram a perceber que o que realmente precisavam não era de um único exercício anual ou de um retiro de final de ano, mas sim de um verdadeiro processo contínuo de gestão estratégica. Atualmente, a maioria das empresas trabalha somente no desenvolvimento de um processo desse tipo.

Planejamento estratégico, ou gestão estratégica, não pode ser uma atividade de uma vez por ano. Precisa ser uma atividade contínua em que os executivos tomem decisões, estratégicas e táticas, diariamente, semanalmente, mensalmente. Isso requer *input*, processamento e *output* contínuo, o que só um processo de IC sistemático pode fornecer.

A indústria do esporte profissional há muito reconheceu a necessidade de avaliar continuamente suas estratégias. Os treinadores e os jogadores de futebol, por exemplo, avaliam os adversários a cada semana, utilizando-se de jogos passados e atuais para predizer o futuro. Isto é alcançado observando-se os video-tapes e a estratégia da última vez em que eles jogaram contra a equipe adversária, sem deixar de levar em conta a situação atual. Assim, o time pode predizer a estratégia do adversário e tomar decisões com relação a como ganhar o próximo jogo. Equipes de esportes profissionais não podem esperar que um único plano de jogo os façam vencedores ao longo de todo um ano. De fato, freqüentemente, os comentaristas de esportes afirmam que os treinadores de futebol são capazes de fazer ajustes no intervalo do primeiro tempo e conseguem, no final das contas, mais êxitos do que aqueles que são estrategistas inflexíveis.

O mesmo é verdadeiro para o mundo dos negócios. Infelizmente, a execução normalmente não vai até o final. Muitos líderes empresariais não encontram problemas para abrir a torneira da informação. Mas se atolam em dados, análises ou comparações de *benchmarking*. Eles são levados na direção de uma gestão orientada pela informação, em lugar de uma gestão orientada estrategicamente pelo conhecimento para a tomada de decisão organizacional. Esta abordagem de gestão baseada na informação entope o duto da informação e reduz o *output* estratégico para somente uma “gota” de conhecimento. O trabalho daqueles que implementam um processo de IC, então, dever ser o de agir como um sugador e filtro, sugando o fluxo de informação pelos gargalos do duto, até que alcance seu destino apropriado. Obviamente, por operarem debaixo dessas diretrizes, o pessoal de IC tem que se tornar muito mais do que simples coletadores ou analistas de informação. Eles têm que se tornar verdadeiros corretores do conhecimento e facilitadores de mudança dentro de suas organizações.

Evite a paralisia analítica

Com o passar dos anos, os líderes empresariais familiarizados com IC tornaram-se cientes de uma armadilha que prevalece neste processo. É a percepção de que a informação coletada e analisada tem que ser perfeitamente precisa. Todavia, não existe realmente a precisão absoluta. A infra-estrutura empresarial é muito fluida e em estado de constante mudança. Os líderes empresariais sabem disso perfeitamente. Contudo eles, freqüentemente, são impotentes para influenciar o pessoal de IC. Esta mesma busca de precisão tem feito com que o processo de tomada de decisão organizacional às vezes falhe. Abaixo dois exemplos evidenciam esta questão:

1) No início da década de 70 um jovem bacharel em ciências contábeis, recém saído da universidade, foi contratado por uma empresa de contabilidade. Sua primeira tarefa foi realizar uma auditoria contábil de cinco meses em uma grande empresa aérea. Ele, naturalmente, esperou com ansiedade os resultados dos seus primeiros esforços na profissão. Quando o relatório anual saiu, ele descobriu que as duas linhas pelas quais ele tinha responsável (ativo disponível e dívida de longo prazo) estavam erradas. Pior que isso, também estavam errados todos os outros dados. Ele tinha achado erros de milhares de reais aqui e ali, mas como milhares eram pequenas porcentagens de bilhões, os contadores da empresa não fizeram nenhuma correção. De fato, relatórios anuais não fazem mais nada do que declarar que a informação nele contida não é precisa. As cláusulas típicas de rejeição de responsabilidade, contidas nos contratos com empresas de auditoria contábil, normalmente, mostram que a informação contida no relatório está

"razoavelmente apresentada" conforme princípios de contabilidade geralmente aceitos e aplicados em uma base consistente. "Razoavelmente", não com "precisão". O que essas cláusulas estão tentando mostrar é que os mesmos critérios (os princípios de contabilidade geralmente aceitos) são uniformemente aplicados a todas as empresas. Todavia, não se reivindica 100% de precisão para esses princípios. Os números no relatório, na realidade, são as melhores suposições dos contadores em um determinado dia, baseado nas regras de contabilidade disponíveis naquele dia.

2) Outro exemplo é a porcentagem de participação no mercado. Um executivo de uma grande empresa relatou como ele e os seus colegas completaram um estudo de dois anos sobre um único concorrente, com o objetivo exclusivo de conseguir uma resposta definitiva sobre a porcentagem de participação deste concorrente no mercado. No início do estudo, a alta administração decidiu que o trabalho seria tão preciso que deveria revelar a porcentagem de mercado do concorrente até a terceira casa decimal. Seria uma tarefa e tanto, visto que o concorrente era uma empresa que operava em mais de cem países. De fato, eles realmente chegaram à porcentagem de mercado do concorrente e até a terceira casa decimal. O número era 33,245%. Essencialmente, entretanto, o número era uma ficção. De fato, os pesquisadores admitiram que fizeram muitas estimativas e suposições. Na verdade, se era 33,245; 32,946 ou 34,125%, nada disso é importante. O importante é que o concorrente tinha aproximadamente um terço do mercado. Esta resposta poderia ter sido achada em poucos dias, ao invés de dois anos de estudo. Uma decisão baseada em informações, obtidas em um exaustivo estudo de dois anos, é uma decisão que, quando finalmente tomada, é perfeita... para as condições do último ano. Simplesmente, deve-se pensar na perda de "momento" (e oportunidade) resultantes deste estudo de dois anos.

Os líderes empresariais mais competentes consideram que a informação *"soft"* é a melhor. Eles sabem que a informação publicada, os bancos de dados e os estudos neles baseados renderão somente 10% do valor do conhecimento que eles desesperadamente precisam. Por isso, freqüentemente, eles se viram para sua própria rede de amizades e de conhecimento pessoal, para obter a informação estratégica que precisam, para a tomada de decisão. De certo modo, essa cadeia de "velhos companheiros confiáveis" (e "velhas companheiras") é uma concorrente de seus próprios esforços de IC. Pode-se não reproduzir ou duplicar essa cadeia executiva sênior, mas pode-se fornecer uma análise superior para completá-la.

Enfoque a perspectiva e não a precisão

Quando da implementação de processos de IC e sua base de conhecimento subjacente, os líderes empresariais gostariam que os responsáveis por esses processos se lembrassem de que a informação estratégica é um jogo de perspectiva, não de precisão. Um dos problemas que infestam tradicionalmente as empresas é a tendência de gerenciamento orientado demasiadamente por números. A vontade de achar números mais detalhados, mais refinados e mais apurados acaba se transformando em devoradora de tudo à sua volta. A caçada se espalha por toda a empresa à medida que gerentes se direcionam para a procura de números exatos. A triste ironia é que a perspectiva conduzirá a uma resposta muito mais rápida. No exemplo acima, a perspectiva é o fato de que o concorrente tinha uma saudável porcentagem de mercado de aproximadamente um terço. As três casas decimais do número **33,245 %** não eram necessárias, desejáveis, ou acreditáveis.

Sem dúvida, aqueles que tomam decisões realmente gostam de números. Eles gostariam de afastar o pessoal de IC para longe da dependência de números e mantê-los enfocados naquilo que realmente leva aos números. É nisso que está a perspectiva. Para fazer isso, os profissionais de IC têm que ir além de ser somente coletadores e analistas de dados. Eles têm que se tornar facilitadores de mudança dentro da empresa.

Alguns podem se lembrar da história sobre o piloto japonês que não conseguiu achar a pista do aeroporto de São Francisco e aterrissou na água. Ele disse aos meios de comunicações que: *"considerando que eu voei desde Tóquio até São Francisco, eu cheguei bem perto!"*. Os passageiros e a administração da companhia aérea não conseguiram entender o humor contido em sua declara-

ção. Precisão ainda é importante em algumas áreas, como na matemática e na engenharia, mas não na gestão empresarial.

De fato, isso mostra que o jogo do conhecimento é realmente um jogo de perspectiva, não de precisão. Tomadas de decisão, estratégicas e táticas podem ser baseadas na perspectiva. Todos precisam se lembrar disso à medida que as informações estratégicas são preparadas e discutidas com a administração.

De forma ideal, o processo de IC deve ser de agregação de valor. Algumas pessoas de IC cometem o engano de pensar que a atividade de gestão estratégica do conhecimento é uma substituição para as atividades de planejamento estratégico, pesquisa de mercado, sistemas de documentação da corporação ou de sistemas de informação. Na realidade, não é. Este não é um problema de substituição. O processo de IC dever ser visto como uma atividade de agregação de valor, sobreposta a essas outras atividades e sistemas. É uma atividade que agrega valor à função informação, transformando-a em conhecimento estratégico empresarial, desenvolvido por um pequeno número de pessoas de IC, via utilização da coleta, análise e tratamento de informações, internas e externas à organização. Os *outputs* de IC, por sua vez, alimentam diretamente o processo de gestão estratégica.

Para manter o enfoque, fatores chaves de sucesso devem guiar toda atividade de IC. Está claro que se fatores chaves de sucesso estão guiando o planejamento estratégico de uma empresa, e se esses fatores estão guiando os relatórios mensais de administração que medem resultados alcançados em relação ao planejado, então, fatores chaves de sucesso devem dirigir também a IC. Por exemplo, se o fator chave de sucesso de uma empresa é o custo de produção de um determinado produto, com certeza a acumulação de informações sobre custo de produção e informação sobre política de formação de preço competitivo são fatores muito importantes. Se o profissional de IC implementa esta técnica de usar fatores chaves de sucesso para guiar o processo de IC, então ele estará focalizando, automaticamente, em coisas que são muito importantes para a gestão empresarial: os 20% de informação e análise que renderão 80% do valor.

Ponha mais ênfase sobre a informação primária

A implementação de um processo de IC inicia-se com a coleta de informações. Na área de coleta é imperativa a aquisição de informações que sejam tão confiáveis quanto possível, isto é, o mais perto possível da fonte natural. As fontes primárias de informação são, freqüentemente, muito negligenciadas no processo de coleta. A informação primária é obtida a partir de entrevistas com os concorrentes, clientes, fornecedores, de fontes da indústria e dos empregados dentro da empresa. Durante os últimos 20 anos tem se tornado evidente que muitos grupos de planejamento estratégico ainda desenvolvem seus planos estratégicos para o futuro, baseados somente em informação secundária, suposições e adivinhativas (mistura de adivinhação e estimativas). Até mesmo os que se consideram verdadeiros grupos de IC, freqüentemente, só chegam até onde os bancos de dados públicos e a Internet os levam.

É imperativo verificar e atualizar investigações de bancos de dados com pesquisa primária. O profissional de IC tem que falar com as pessoas na indústria, com os concorrentes, clientes, serviços após venda, com aqueles dentro de suas redes internas, com fornecedores e com analistas da indústria. Embora alguns vejam a pesquisa primária como uma informação *"soft",* é a perspectiva, não a precisão, que mais importa. De fato, a informação *"soft"* é, freqüentemente, a predecessora do fato real. Noventa por cento do valor de inteligência normalmente vêm de informação primária.

Entregue resultados baseados em necessidades internas dos clientes

Os líderes empresariais têm a sensação de que as pessoas responsáveis pelos processos de IC se tornam por demais enamoradas com a análise, o processo, ou o sistema computacional usados no tratamento de dados. Líderes empresariais gostariam mais de uma abordagem tipo pirâmide para a inteligência. Na parte inferior da pirâmide estão todas as informações coletadas. No topo está um relatório sumário de conhecimento estratégico, de uma ou duas páginas, para a administração. Um relatório sumário que

permita aos tomadores de decisão tomarem tanto uma decisão estratégica como uma decisão tática.

Muitos profissionais de IC têm a tendência a pensar que o resultado final do processo de inteligência é somente um boletim mensal de notícias ou um perfil do concorrente. Este é o ponto de partida, ou a "base de conhecimento" da informação. Há muita boa informação contida em um boletim de notícias ou perfil do concorrente. São bons documentos de trabalho e deveriam ser disseminados amplamente por toda a organização, em formato papel ou digital via Intranet.

O valor real do processo de IC, entretanto, vem da subida na pirâmide. A IC de valor agregado não existe até que o profissional de IC pegue a informação, determine o impacto estratégico potencial na empresa e, então, desenvolva uma resposta estratégica ou tática apropriada. Neste ponto, o valor agregado é elevado. O sucesso chegará quando a pirâmide estiver engrenada para a ação e de fácil do fluxo de informação.

Descentralize a IC tanto quanto possível

Uma questão com que muitas empresas estão se perguntando hoje é *"Como podemos fazer isto globalmente?".* O proposto aqui é de uma abordagem altamente descentralizada para a IC. Isso se encaixa perfeitamente com a prática que muitas empresas iniciaram durante os últimos 10 anos, isto é, o desmantelamento de grupos de planejamento estratégico centralizados. As empresas têm empurrado essas atividades de planejamento para as unidades estratégicas de negócio, de forma que o planejamento e a implementação estejam no mesmo lugar. Essa configuração permite maior sensibilidade à situação de mercado e resposta mais rápida com relação a oportunidades e ameaças. Também facilita a implementação do plano estratégico.

Outra vantagem de situar o processo de IC ao nível de unidade estratégica de negócio é a habilidade para envolver mais pessoas na atividade de IC. Isto permite que haja a construção e expansão mais rápida da rede interna, informações melhores e mais oportunas, por meio dos pontos de contato adicionais e relações mais íntimas entre os que tomam decisão e o grupo de IC, uma vez que estão fisicamente próximos.

De modo prático, a abordagem descentralizada é uma apólice de seguro para o sucesso. Na próxima vez que se usar a tesoura do orçamento ou a empresa diminuir de tamanho *(downsizing),* cortar gorduras *(rightsizing)*, ou simplesmente capotar *(capsizing),* é mais provável que a IC sobreviva, se muitas unidades estratégicas de negócios e um número maior de pessoas estiverem envolvidos na atividade como um todo.

"Mas quem vai dirigir o sistema de IC em tal abordagem descentralizada?", você pode perguntar. Talvez isso seja uma típica reação corporativa, mas é uma pergunta válida. A resposta para nossa necessidade humana por estrutura pode ser achada em vários tipos de tecnologias de sistemas em rede. As LANs e Intranets, além de uma dose saudável de correio eletrônico, podem servir para as necessidades de coordenação e de comunicação, possivelmente podendo eliminar a necessidade de um coordenador de processo. Pode-se tornar um verdadeiro "processo virtual" em uma base local, regional, nacional, ou global.

Essencialmente, em um processo de IC descentralizado há o estabelecimento de muitos nós de competência em diferentes partes da organização. Daí a necessidade de estabelecer um mapa cognitivo da organização. Eles são multifuncionais, não somente servindo a si mesmos, mas também servindo para facilitar o fluxo de informação entre os nós, em última instância beneficiando a empresa como um todo. A maioria das empresas de grande porte que estão desenvolvendo processos de IC atualmente está escolhendo uma estrutura em rede altamente descentralizada. Elas reconhecem que o conhecimento organizacional deve sobreviver, apesar de possíveis mudanças de pessoal, estruturas organizacionais ou sistemas.

Use as pessoas para fazer com que o processo de IC funcione (e não vice-versa)

Freqüentemente, os profissionais de IC tornam-se verdadeiros escravos dos sistemas IC. Projetistas de sistemas podem entender esta excitação. Porém, em última instância, é

a dinâmica das pessoas, não a dos sistemas, que efetua decisões.

Para o profissional de IC, a coleta, análise, tratamento e apresentação de informações é relativamente fácil. A parte mais difícil está relacionada às pessoas (o lado da rede de pessoas). Deve-se prestar muito cuidado e atenção a este lado, porque é aqui onde o produto final (a decisão) verdadeiramente é formada e moldada. Parafraseando um velho ditado: "Todos os sistemas no mundo trabalhando juntos não chegarão a uma conclusão, muito menos a uma decisão". Decisões exigem uma rede de pessoas. Neste sentido, os elementos da rede mais difíceis de se alcançar incluem:

- Identificação de fornecedores e usuários primários de informação;
- Venda do conceito de IC dentro da empresa;
- Solicitação de feedback contínuo dos fornecedores e usuários de informação;
- Venda de recomendações de estratégia para os usuários na rede.

Oitenta por cento ou mais do tempo do profissional de IC deveria ser gasto na parte de pessoal, isto é, no lado da rede de pessoas, ao invés no lado dos sistemas. Isto pode não ser intuitivo a um pesquisador experiente em técnicas e processos. O profissional de IC tem que se tornar um corretor interno, em relação ao seu produto de trabalho e função, que é o conhecimento. Aquelas empresas que põem ênfase neste ponto tendem a ser as mais competitivas. As que põem mais ênfase na construção de um sistema ou no refinamento de uma técnica analítica particular tendem ao fracasso.

Amplie a declaração da missão da IC. Talvez, além de tornar a empresa mais competitiva, a missão também deveria declarar a intenção de tornar os participantes da rede de IC mais competentes. Profissionais de IC deveriam, continuamente, compartilhar conhecimentos, compartilhar idéias, se comunicar, e construir relações mais íntimas com os participantes da cadeia.

Provavelmente, é melhor tentar resolver agora a questão de sistemas de informação como uma ferramenta de IC, enquanto a advertência *"primeiro as pessoas, depois os sistemas"* tempera o caldo de cultura de um processo de IC que possa ser ligado ao toque de um interruptor.

Use uma abordagem de sistema de apoi a decisão (SAD) para projetar o processo de IC

Os sistemas de apoio a decisão (agora chamados de sistemas de gestão empresarial, tipo ERP) surgiram pela primeira vez nos anos 70 como uma extensão do conceito de Sistemas de Informação Gerenciais (SIGs). Poucas empresas até hoje dominaram os conceitos funcionais, de organização, e de sistemas, necessários para a implementação de um SAD de sucesso.

Em seu contexto mais amplo, o SAD é uma abordagem de sistemas de banco de dados que apóia o planejamento empresarial e a tomada de decisão de executivos. Como tal, conceitos de SAD se adaptam bem à IC. Os *inputs* do processo de IC são fluxos contínuos de informação e seus *outputs* facilitam o processo de gestão estratégica.

O problema básico no desenvolvimento de processos de IC está na definição do que eles farão exatamente e na determinação de quem eles servirão. Práticas atuais variam de análise de planilhas eletrônicas *ad hoc*, executadas em computadores pessoais, servindo a unidades estratégicas de negócios, até sistemas complexos que usam software sofisticado em computadores dedicados de grande porte, servindo aos quatro cantos do mundo.

Há problemas associados com as duas abordagens. A primeira, individualizada, provavelmente é a melhor, como um primeiro passo, mas a maioria das abordagens *ad hoc* não evoluem além disso. A segunda, grande e complexa, conduz freqüentemente ao fracasso, porque os objetivos de IC se tornam obscurecidos quando as mecânicas de sistemas recebem maior ênfase.

Esforços de processo de gestão do conhecimento podem ter êxito se usarem uma metodologia de SAD em lugar de uma abordagem tradicional de desenvolvimento de sistemas. Sob a abordagem de SAD, o processo de IC começa pequeno e simples, e evolui de uma maneira sistemática e planejada para um "processo ideal".

Quando se projeta um processo de IC, é útil observar o processo segundo três perspectivas: funcional, organizacional e de sistemas informatizados.

A visão *funcional* é a mais importante e descreve o que o processo de gestão do conhecimento realizará, a despeito de qualquer consideração organizacional ou de sistemas informatizados. Aqui é definida a missão e os objetivos empresariais da função gestão estratégica do conhecimento. Depois as especificações funcionais determinam as *exigências organizacionais* para se executar a função. Aqui se incluem, também, as pessoas e as relações informativas necessárias ao suporte dos objetivos. As mecânicas do sistema, inclusive software e hardware, representam o último passo. Aborde isto com uma metodologia experimental de SAD em vez de um *design* tradicional.

Prototipagem é a base da metodologia de SAD e é, simplesmente, uma questão de desenvolver um programa operacional inicial com telas e formatos de protótipos de *outputs.* Visto que este é um dos casos em que normalmente ninguém realmente sabe o que se quer, até que se tenha visto como se parece, isto permite a flexibilidade em desenvolver um sistema em etapas, por meio de tentativas e erros, com o contato organizacional apropriado, ao longo do caminho. Não é necessário definir completamente todas as três perspectivas antes de começar a implementação do processo de IC. A implementação efetiva pode começar imediatamente como um protótipo manual, depois de definir as especificações funcionais. Tanto grandes empresas globais quanto empresas de pequeno porte regionais, podem desenvolver especificações funcionais em poucos dias. As seções seguintes mostram um visão geral dos componentes funcional, organizacional e de sistemas do processo de IC.

Comece com uma visão funcional do processo de IC

A visão funcional define como o processo de IC funciona, em um idioma não técnico. Esta visão descreve as funções empresariais a serem executadas. Um processo de IC efetivo exige, mesmo em nível mínimo, as seguintes funções:

- **Gestão de conhecimento em rede:** Esta função é a interface chave entre fontes e usos de informação. Fontes internas e externas fornecem informações para o processo de gestão do conhecimento em muitas formas distintas. A função gestão em rede lida com o fluxo e formato da informação que entra, e controla a disseminação do conhecimento que sai. Também inclui a construção de redes extensivas internas e externas de pessoas. É uma função ativa em vez de passiva, que exige, por um lado, trabalho em equipe e, por outro, construção de consenso.
- **Observatório empresarial:** Este primeiro mecanismo de filtragem sintetiza a informação útil a partir dos dados que entram. Ordena os dados em categorias, elimina redundância, soluciona inconsistências, confirma rumores, relaciona os dados com as informações já existentes no arquivo, e incrementa os dados com novas pesquisas.
- **Gestão de grupos de discussão:** Este mecanismo final de filtragem sintetiza o conhecimento estratégico, a partir das informações que saem da função de *Observatório empresarial*. Como uma função de análise e tratamento da informação, tenta ajustar as partes do quebra-cabeça da inteligência de modo a identificar as oportunidades e ameaças de mercado. Na seqüência, são desenvolvidos tanto cenários de estratégia como análises relacionadas a prováveis respostas da concorrência.
- **Relatório:** Este processo de atividade de produção dissemina informação estratégica, de forma detalhada, da função *Observatório Empresarial* por toda a organização, facilitando uma revisão e interpretação mais aprofundada. Esta função também desenvolve análises extensivas de situações e publica documentos estratégicos e táticos para aqueles que irão tomar decisões chaves.

Desenvolva uma visão organizacional

A visão organizacional define como o processo de IC interage tanto com a administração da empresa e seus empregados, como com pessoas externas à organização. Redes internas e externas efetivas são essenciais ao processo de IC. Consegue-se uma melhor coordenação de rede quando se possui a seguinte equipe:

- Patrocinador

- Coordenador de rede
- Observador empresarial
- Animador de lista de discussão
- Analista de aplicações SIE
- Suporte de administração/produção/rede

Estes indivíduos interagem com gerentes de unidades de negócios, com gerentes funcionais, cadeias externas e empresas externas de consultoria. Em empresas de pequeno porte ou em unidades de negócio de grandes corporações, esses papéis podem ser desenvolvidos por algumas pessoas trabalhando em tempo integral. Freqüentemente, uma única pessoa pode representar vários papéis simultaneamente. Em empresas de grande porte, esses papéis exigem pessoas trabalhando em tempo integral, sobretudo se a IC for coordenada em nível corporativo, ao invés de uma unidade estratégica de negócios.

Desenvolva uma visão sistêmica

Depois de desenvolver as especificações funcionais e organizacionais, você pode começar a tratar da visão sistêmica. Novamente, a implementação não tem que esperar por um projeto completo. A abordagem de SAD sugere que depois de desenvolver um conjunto inicial de especificações funcionais, o processo de IC pode começar como um protótipo.

Embora estes sistemas possam parecer grandes à primeira vista, na verdade eles não precisam ser. Cada sistema pode ser feito manualmente ou em um computador pessoal. Com o uso de redes locais e de Intranets, aplicativos como *Lotus Notes* se tornaram os programas preferidos para disseminação de informações estratégicas dentro de muitas empresas. Os maiores sistemas e subsistemas do processo de inteligência incluem o seguinte:

- **Gestão de rede:** Os sistemas de gerenciamento de rede controlam os *inputs* e *outputs* do processo de gestão do conhecimento. Pode-se começar com entrevistas pessoais, um telefone e um PC. A partir daí, sistemas de correio de voz, sistemas de correio eletrônico, bancos de dados externos, editor de texto, *Lotus Notes* e aplicativos de Intranet podem facilitar transmissão mais rápida de maiores volumes de informação.
- **Observatório empresarial:** Transforma a síntese de dados em informação estratégica. Pode ser uma simples sumarização de dados em notas concisas de fontes de dados. A informação pode, então, ser ordenada de vários modos, tanto para disseminação para usuários como para arquivamento. Uma lista de inventário manual da disponibilidade de IC e um fichário podem manter o controle da informação. Após isso, podem ser desenvolvidos sistemas mecanizados.
- **Coordenação de lista de discussão**. Um analista especialista pode desenvolver o sistema de coordenação de lista de discussão. Esta pessoa pode, por meio de pensamento dedutivo e técnicas de análise estratégicas, identificar situações e questões que exijam atenção da administração. Porém, nem mesmo os peritos podem sempre reunir todas as partes do quebra-cabeça do conhecimento. Sistemas especialistas de apoio a decisão podem ajudar na formalização do processo de pensamento. Infelizmente, ainda não existem pacotes comercialmente disponíveis que funcionem para o processo de inteligência.

Processos de IC e seus sistemas associados nunca são acabados quando se está usando uma metodologia de SAD. A metodologia de SAD força uma mudança constante no processo à medida que mercados e negócios mudam. À medida que os processos mudam, os sistemas de apoio têm que continuar evoluindo com novos protótipos. Se os sistemas são flexíveis, ainda que sistemáticos, e se o coordenador de inteligência pode mostrar um progresso constante, e se nesse caminho conseguir alguns sucessos de mercado, pode ocorrer um crescimento significativo do apoio ao processo de IC.

Deve ser mencionado, novamente, que só a tecnologia não é suficiente para sustentar o processo de IC. Como foi dito anteriormente, o elemento humano é a peça chave para qualquer processo de IC. Problemas no lado humano são, freqüentemente, a razão para o fracasso da gestão estratégica como um processo. A partir dessas considerações, vamos analisar um exemplo que prova isso de uma forma quase espetacular.

Conceba um elo entre a IC e a Gestão Estratégica

A XEROX foi a primeira empresa no mundo a desenvolver muitos produtos inovadores de processamento de informação, como por exemplo o PC, mouse, interface gráfica de interação com o usuário, impressora a laser e a rede local. A XEROX é um grande concorrente em quaisquer um desses mercados hoje? Não. Se ela tivesse persistido neste campo, é possível que pudesse ter-se tornado a maior corporação do mundo. O que aconteceu?

A Xerox fez um ótimo trabalho de coleta de inteligência. Ela foi pioneira em algumas das técnicas de coleta de inteligência e foi, também, uma das pioneiras no conceito de *benchmarking*. As pessoas da área de P&D da XEROX conseguiram enxergar mercados futuros para todas as novas engenhocas. Assim, no fronte da inteligência, você provavelmente lhes daria notas altas pelas façanhas.

No planejamento estratégico e na gestão, a XEROX sempre foi conhecida pelas excelentes tomadas de decisão estratégicas e táticas, ao menos na maior parte do tempo. Então, qual foi o problema? Ela provavelmente sofreu de um defeito quase antropológico por natureza, o do **"elo perdido"**. O elo perdido, nesse caso, era a ligação entre o processo de coleta de inteligência e o processo de tomada de decisão, tanto estratégica como tática.

A XEROX não está só. A maioria das empresas já experimentou esse tipo de problema. A visão tradicional da ligação entre coleta de inteligência e gestão estratégica era aquela relacionada com fluxos contínuos de inteligência fluindo na direção de um processo de gestão estratégica. A maioria dos profissionais de IC pensava que se um bom sistema de monitoramento contínuo fosse desenvolvido, um sistema que monitorasse os concorrentes, clientes, fornecedores e outros fatores externos em uma base contínua, ele sozinho seria suficiente para dar um bom *input* para a função de gestão estratégica. Profissionais de IC também pensavam que se o planejamento estratégico pudesse ser transformado em uma atividade contínua, ao invés de uma atividade anual, seria uma coisa positiva.

Parece simples, certo? Infelizmente, nesta última década, os profissionais de IC têm se debatido com várias técnicas de coleta de informações estratégicas. Eles conhecem as dificuldades de se fornecer um fluxo contínuo de informações. Do mesmo modo, nos últimos 10 ou 20 anos, a maioria dos executivos experimentou várias técnicas de estratégia, procurando constantemente pela mais nova ferramenta de análise que pudesse lhes fornecer todas as respostas certas.

Evite soluções únicas

Os líderes empresariais têm feito grandes progressos no desenvolvendo de processos de gestão do conhecimento e gestão estratégica, mas ainda sentem que os grupos de IC não estão fazendo o bastante para resolver o problema da ligação entre ambos. Examinemos algumas das típicas filosofias e abordagens para resolução do problema de ligação:

- *A boa análise fala por si mesma:*

"Se nós pudermos coletar informações estratégicas sobre nosso concorrente e desenvolver uma boa análise, a administração tomará a decisão correta."

Errado. Realmente, não acontece desse modo. Uma boa análise raramente é um documento de ação. É um documento contendo informações que podem facilitar a tomada de decisão, nem mais nem menos.

- *modo de apresentação completa a ligação:*

"Se nós elaborarmos um bom relatório, usando ferramentas de última geração para apresentação e criarmos gráficos tridimensionais coloridos, a administração será motivada a entrar em ação".

Novamente errado. O modo de apresentação, por si só, não é o bastante. É necessário, também, discutir face a face com executivos a fim de facilitar o processo de tomada de decisão. O modo de apresentação é inestimável, mas é preciso que o profissional de

IC venda suas descobertas para fazer com que o processo se complete.

- *Computadores podem fornecer a ligação:*

"Nós precisamos de um banco de dados global com acesso 24 horas para todos os empregados ao redor do mundo".

Certamente que o computador pode ajudar, mas a automação de todo o processo será difícil até princípios do século XXI. No futuro, usando aplicativos tais como sistemas especialistas, baseado em inteligência artificial, os executivos poderão vir a ser capazes de usar o computador como um sistema de apoio na avaliação de cenários alternativos de estratégias. Mesmo assim, o computador nunca automatizará totalmente a ligação entre a IC e a tomada de decisão. Lembre-se, é a rede de pessoas que guia o processo de IC, não a rede computadores.

- *Um processo de planejamento fornecerá o elo de ligação:*

"Se nós tivermos um bom processo de planejamento, isso fará com que tudo se encaixe perfeitamente e que consigamos fazer com que a mensagem da inteligência chegue à administração".

Você pode apontar uma empresa que resolveu o problema de ligação somente usando um novo processo de planejamento? Claro que não.

- *Nós precisamos é de um bom campeão:*

"Nós precisamos é de alguém que carregue a bandeira da IC e forje uma ponte entre a inteligência e a tomada de decisão estratégica."

Confiar em um campeão é limitar o sucesso. Dependendo do campeão, o envolvimento fica reduzido a somente dois jogadores: o coordenador de inteligência e o campeão. Realisticamente, há muitas outras pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão que devem ser levadas em conta. Esse é um problema que não recebe a devida atenção de muitos profissionais de IC.

Esses são alguns dos mitos que prevaleceram com o passar dos anos. No interesse de ver a gestão estratégica implantada como uma ferramenta de administração verdadeiramente viável e valiosa, deve-se separar a realidade do mito. A realidade é esta: a conexão entre IC e tomada de decisão raramente foi feita, visto que a ligação crítica entre as duas nunca chegou a ser permanentemente forjada.

Construa mais estrutura na tomada de decisão

Em algum lugar entre a atividade de IC e o processo de gestão estratégica está o elo perdido. Esse elo perdido é um processo estruturado de tomada de decisão, o qual é necessário na maioria das empresas porque ninguém na organização jamais foi realmente ensinado a como tomar decisões. O que mais se aproxima disso é a combinação de técnicas de pesquisa operacional desenvolvida nos anos 70 pela comunidade acadêmica. Qualquer um que já tentou usar essas técnicas estatísticas sabe como é difícil utilizá-las na prática. O que se necessita é de um processo estruturado, ainda que prático, de tomada de decisão.

A outra coisa para se lembrar no desenvolvimento deste tipo de processo de tomada de decisão é que tem que ser uma atividade baseada em tempo. Não desenvolva um processo que volte ao tempo da tomada de decisão e planejamento de "uma vez um ano". O processo deve verdadeiramente operar oportunamente em uma base contínua. Alguns problemas mais comuns que podem ocorrer:

Começos tipo "disparo de arma":
Quantas vezes alguém responsável pela tomada de decisão entrou no escritório de outra pessoa e disse: "Há pouco ouvimos que um concorrente está aumentando os preços em 10 por cento! Você pode descobrir mais sobre isto?". Pego na urgência do momento, o empregado diz "SIM!" e corre para o computador ou o telefone. Faz ligações e varre o banco de dados e, voilá, consegue toda a informação necessária.

Esses começos tipo disparo de arma devem ser evitados. A primeira pergunta que sempre deveria ser feita é: "POR QUÊ"? POR QUE você quer esta informação? O que vai você fazer com esta informação? Que tipo de impacto esta informação (hoje em sua forma bruta e em seu estado polido amanhã) vai ter na decisão estratégica ou tática? É muito importante definir antecipadamente o problema de inteligência. Isso ajuda ambas as partes a avaliar os resultados do esforço de inteligência.

Confiança excessiva:

Tanto os líderes empresariais quanto as pessoas de IC sofrem de excesso de confiança. Uma vez que aprenderam as suas próprias técnicas de tomada de decisão e de coleta de informação com o passar dos anos, eles tendem a ser muito confiantes. Essas habilidades os levaram às posições que hoje ocupam, assim, está claro que devem ser técnicas excelentes, e não deveriam ser nem um pouco mudadas. Ambas as partes devem se guardar contra excesso de confiança em cada ponto neste processo. Os profissionais de IC precisam não só levar em conta o excesso de confiança daquele que toma as decisões, mas também o seu próprio.

Sabedoria convencional:

Aqui é onde você poderia achar pessoas dizendo "Bem, nós sempre fizemos isto deste modo", ou "Aquele concorrente sempre teve este tipo de inventário". São todas aquelas regras de polegar que foram desenvolvidas durante os anos, e em que uma resposta automática é dada até mesmo antes de se coletar a inteligência. Isso deve ser evitado a todo o custo.

Crença de que duas cabeças são melhores que uma:

Muitas vezes uma força-tarefa se torna um modelo padrão para estudar qualquer problema e propor uma solução. Esta não é necessariamente a resposta certa, porque duas cabeças não são, necessariamente, melhores do que uma.

Um comitê ou força-tarefa trabalhará maravilhosamente se tiver um forte facilitador que entenda de técnicas estruturadas de tomada de decisão. Se a força-tarefa não tiver um facilitador forte, pode produzir algumas péssimas decisões, inclusive nada.

Enfoque total sobre quem toma decisão, excluindo aqueles que o influenciam:

O problema maior é esse. Um relatório é preparado para quem toma a decisão e passa pelas mãos de outros que influenciam aquele que toma a decisão. Digamos que quatro pessoas recebam o relatório. É possível ter quatro reações muito diferentes. Uma pessoa fica muito contente, uma fica muito descontente, e as outras duas ficam entre esses dois pólos. Quando ligar a inteligência com o processo de tomada de decisão, o profissional de IC não só tem que levar em conta o ponto de vista daquele que toma a decisão, como também os pontos de vista de todos que influenciam quem toma a decisão. Isso inclui pontos de vista internos e externos. Um das razões por que as pessoas têm pontos de vista diferentes sobre o mesmo tópico é que todos têm a sua própria definição de precisão e, realmente, não existe tal coisa como precisão em negócio. Não existe, nunca existiu, nunca existirá.

Crie um processo de estratégia sistemático

O processo de IC deveria estar teoricamente atado diretamente ao processo de tomada de decisão. Na prática, porém, eles agem como dois processos solitários que não se conectam em uma base contínua. O processo de estratégia sistemático alimentado continuamente pelo processo de IC pode ajudar a resolver este problema.

Você reconhecerá muitos elementos deste processo de estratégia sistemático. Eles não são particularmente novos ou revolucionários. O que é diferente é o modo como eles se ajustam um ao outro. Os elementos incluem:

Monitoramento contínuo do ambiente externo:

Isto é IC tradicional. Concorrentes, clientes, fornecedores, outras forças de mercado, concorrentes novos em potenciais, produtos novos etc., todos devem ser monitorados ativamente em uma base contínua.

Monitorando contínuo dos planos da empresa e do processo de planejamento:

Uma atividade de planejamento estratégico tradicional feita, virtualmente, por todos os envolvidos no processo de planejamento.

Monitorando contínuo de ações e opções daqueles que têm algum interesse no negócio (stakeholders):

É aqui que acaba a tradição. O profissional de IC deve monitorar continuamente essas partes interessadas, tanto internamente, tais como as pessoas da administração de sua própria organização, quanto externamente, como investidores, clientes, agências reguladoras, ou líderes no mercado.

O profissional de IC, como um estrategista sistemático, tem que entender o processo de como a administração pensa. Como eles chegam a decisões? Observe seus processos de tomada de decisão tanto correntes como do passado. Isso é muito importante para o processo de inteligência. O estrategista sistemático não estará preparando só um relatório, mas vários relatórios diferentes. Cada relatório desenhado para um indivíduo em particular num esforço de facilitar um processo de tomada de decisão que é único.

Recomendações freqüentes para mudanças em estratégias e táticas:

O profissional de IC, como um estrategista sistemático, deveria estar trabalhando em sociedade com a administração. O estrategista sistemático tem que fazer com que administração trabalhe como um time. Ele precisa mais do que somente o apoio e envolvimento superficial do topo administrativo da empresa. Para realizar isso, o profissional de IC tem que aprender a pensar como um administrador sênior. Do mesmo modo, o administrador tem que aprender a apreciar o papel e valor do profissional de IC. Com o passar do tempo este relacionamento pode ser construído, sempre levando-se em conta uma decisão de cada vez.

Reengenharia constante:

As coisas sempre estão mudando no ambiente interno e externo, e o processo precisa acompanhar essas mudanças. Internamente, a administração e os departamentos estão mudando para aplainar a organização, cortar custos e assim ajudar a empresa a se tornar mais competitiva. Externamente, os mercados estão mudando para satisfazer as necessidades de clientes que estão continuamente evoluindo. O processo de estratégia sistemático é de apoio de decisão que precisa ser implementado como um protótipo e continuamente afinado.

Embuta conflito máximo para melhores decisões

“O quê? Eu pensei que deveríamos lutar pelo consenso na administração!”. Não, não estamos falando sobre conflito organizacional, embora isso seja inevitável. Em vez disso, estamos nos referindo ao conflito inerente entre a tendência da administração sênior em tomar decisões baseadas no seu ponto de vista histórico, e a tendência natural do analista/estrategista de IC em pensar em termos futuros. Com certeza, há um conflito para se solucionar. Por causa do adjetivo “sênior” que precede “administração”, pode-se adivinhar quem vencerá, a menos que o profissional de IC tenha afiado suas habilidades em diplomacia, apresentação e negociação.

O processo de estratégia sistemático deve encorajar o conflito máximo: conflito de boas idéias e perspectivas. Mantenha a personalidade fora disso tanto quanto possível. O conflito saudável de idéias boas renderá as melhores decisões. A resolução do conflito deve entrar no relatório escrito e processo de comunicações, possivelmente na forma de apresentação e análise de cenários empresariais alternativos. Esse pode ser um modo efetivo para o estrategista sistemático fornecer tipos diferentes de informação para quem toma decisão e para os lobistas, baseado em suas necessidades particulares e preconceitos históricos.

Faça-o funcionar

Inicialmente, o processo de estratégia sistemático pode ser feito em uma base manual, embora, em algum ponto no futuro, pode-se querer pensar em utilizar computadores.

É complexo? Sim, mas isso é bom. No passado, muitas empresas tentaram achar um modo simplista de realizar a IC e a administração estratégica em uma rotina e em base contínua. Simplesmente pode ser feito, mas a ligação entre as duas é essencial para o sucesso do processo como um todo. A maneira de se facilitar verdadeiramente a ligação é entender o problema em sua totalidade: passado, presente e futuro. Deve-se também entender as pessoas que estão envolvidas no processo de tomada de decisão, e fornecer treinamento em como analisar informação e como tomar decisões estruturadas.

Quanto a evitar armadilhas, antecipadamente defina por *completo* o problema, ou a inteligência a ser coletada, ou a decisão a ser tomada. Os profissionais de IC precisam ficar longe do modo de reação conhecido como "flexionar joelho", e perguntar para aqueles que estão pedindo informações por que eles precisam desta informação? O que vão fazer com ela? Qual o impacto estratégico ou tático potencial que isso vai ter na empresa? Novamente, precisa-se lidar com essas perguntas antecipadamente.

Por fim, todos precisam de treinamento – em técnicas de tomada de decisão individual e em grupo. Provavelmente não se viu muito disso nos últimos 20 anos. Vinte anos atrás havia muitos livros sobre esse assunto, embora altamente estatísticos por natureza. Está na hora de desenvolver processos de tomada de decisão mais práticos, ou do tipo "como-se-faz", de modo que se possa trabalhar com a quantidade cada vez maior de inteligência que está entrando no fluxo da inteligência e se ligando ao processo de administração estratégico.

Sob este cenário, os papéis do estrategista sistemático (ou Coordenador de IC, Agente de Mudança) são:

- Facilitador do processo de inteligência
- Facilitador do processo de estratégia
- Coordenador de rede, coordenando informações vindo e indo entre as rede internas e externas
- Engenheiro de processo
- Treinador

Nota-se que alguns desses papéis têm sido tradicionalmente ocupados por profissionais de IC, alguns por pessoas de planejamento, outros pelos que tomam decisões. O estrategista sistemático na verdade usa todos estes chapéus simultaneamente, e se torna um verdadeiro sócio de quem toma decisões.

Há necessidade por mais parcerias entre os profissionais de IC e os que tomam decisões. Executivos precisam de mais *inputs* de valor agregado para tomarem decisões. Profissionais de inteligência podem fornecer esses *inputs* se trabalharem como estrategistas sistemáticos, ombro a ombro com a administração, de uma maneira interativa. A administração precisa ser desafiada em relação à parte frontal do processo para que defina melhor como a inteligência será usada. Profissionais de IC precisam fazer um trabalho melhor quanto à parte posterior do processo, relacionando a análise à decisão a ser tomada. Adaptações rápidas ao longo do caminho não causam problemas à evolução natural do processo de estratégia sistemático porque o processo deve ser continuamente reavaliado.

O processo de estratégia sistemática permitirá evitar surpresas no mercado. Permitirá capitalizar com as oportunidades no mercado. Ajudará a minimizar as ameaças, permitindo focalizar nos fatores chaves de sucesso -- em coisas que são verdadeiramente importantes, porque se tem uma maior parceria com as pessoas chaves que tomam decisões. Por fim, pode haver tomadas de decisões mais oportunas.

Parece familiar? Sim, esses são os mesmos benefícios relacionados a IC que já foram abordados. Talvez com um processo de estratégia sistemático proporcionando a necessária ligação com a administração estratégica finalmente poderão ser percebidos alguns desses benefícios.

Os administradores de empresas e executivos têm sido lentos em reconhecer que o conhecimento é um ativo corporativo, como propriedade intelectual. Nós precisamos de empresas que se tornem organizações de aprendizagem, orientadas para o conhecimento, e mais sistemáticas em seus processos. A contínua mudança no ambiente de mercado de uma empresa fará com que isso aconteça. Essa é a única maneira de se obter sucesso na era da do conhecimento.

Capítulo 3
A implantação de um processo de IC exige avaliações

Ressaltar a importância de definir os requisitos do processo de IC.

Apresentar a entrevista como um recurso estratégico para o processo de IC.

Agora que nós já falamos sobre a sistematização de um processo permanente de estratégia, é hora de focalizar nossos esforços na inteligência competitiva. O desafio é desenvolver um processo de IC que alcance os objetivos principais de evitar surpresas, identificando as oportunidades de marketing e minimizando as ameaças. Até mesmo com esta definição mais restrita é possível definir muito amplamente o foco do esforço. Analisando-se a sistematização do processo proposto, na aula anterior, observa-se que o grupo de inteligência competitiva é responsável por todos os *inputs* do processo de gestão estratégica. Reiteramos que o processo de IC não é um substituto para toda a gama de informações e atividades de análise em uma organização.

É importante definir os requisitos do processo de IC. É importante determinar o que será feito pela inteligência competitiva e pelos produtos administrativos, informes representativos, planejamentos etc. Muitas organizações têm definido as tarefas formulando algumas questões como a seguir:

- O que?
- E então?
- E agora?

Evidentemente, o grupo de IC pode ser responsável para informar o *"O que?"* – o que está acontecendo no ambiente de mercado competitivo. O grupo de IC pode ainda contribuir, em parte, na determinação do *"E então?"* – o impacto do potencial estratégico na organização. O grupo de IC pode também abastecer de *inputs* o *"E agora?"* – as estratégias a serem implementadas. Contudo, a responsabilidade prioritária pelo *"E agora?"* é dos gerentes de produtos, gerentes de unidades de negócios e, por último, dos responsáveis pela tomada de decisão.

A necessidade de um processo de IC precisa ser avaliada

A necessidade de um processo de IC ajudará a definir as responsabilidades do grupo de IC *versus* outros grupos da organização. O primeiro passo é o grupo de IC compreender a fundo o negócio. É importante entender a missão global da organização tão bem quanto as estratégias específicas das unidades de negócio individuais. A melhor forma para começar é revisar os planos estratégicos da organização como um todo, assim como da unidade específica de negócio que você é responsável. O próximo passo é entrevistar os executivos seniores e os executivos das unidades de negócio.

Entrevista com executivos seniores

Mesmo que você se sinta um pouco desconfortável, peça aos executivos seniores para descreverem o negócio pelo qual são responsáveis, com suas próprias palavras. Tenha deles a descrição das suas perspectivas dos mercados em que a organização compete. Peça-lhes para descrever a estratégia global da organização para cada mercado e os fatores chaves de sucesso nesses mercados. Fazendo essas perguntas, usualmente, você descobrirá informações que nunca obteria por meio da leitura do relatório anual da organização ou de outros documentos publicados.

Depois de discutir a estratégia global da organização, seus fatores chaves de sucesso e outros assuntos competitivos, peça aos exe-

cutivos para descreverem os principais concorrentes em cada mercado. *Quem eles acreditam serem os principais concorrentes? Como os concorrentes competem na esfera comercial? O que eles consideram ser a mais forte vantagem competitiva desses concorrentes?*

Depois de uma discussão sobre concorrência, pergunte-lhes que tipos de informações competitivas são as mais importantes para eles. Você normalmente descobrirá que eles listarão uma combinação de inovações e análise de valores agregados como sendo os mais importantes. Pode-se ainda incluir *flashes* de *"notícias de primeira mão"* e análises de existência ou potencial movimento de concorrência. Mas é importante entender as suas necessidades específicas. Questione que tipo de informações lhes interessa. Pergunte que tipo de análises eles realizam. Então, troque a engrenagem para o processo de IC. Qual a percepção que eles têm do processo de IC que está acontecendo dentro da organização. O que eles gostam e o que eles não gostam a respeito.

Neste ponto, é preciso identificar que tipo de informações competitivas eles hoje recebem. Eles esquecerão neste ponto os itens que listaram anteriormente como os mais importantes. Você estará, então, em posição de identificar as lacunas. Isto é, você identificará o que eles julgaram como sendo o mais importante e, ao mesmo tempo, você identificará o que efetivamente é mais importante. De fato, você não terá uma extensa lista de necessidades.

Há sempre uma pergunta muito importante a ser colocada aos executivos seniores: *"Que situações competitivas estão lhe tirando o sono?"*. Às vezes, essa pergunta pode permitir a obtenção de uma resposta que não foi revelada nas perguntas anteriores. Esta questão é extremamente importante porque o processo de IC deve estar focalizado naquilo que tira o sono dos executivos. Provendo-os de valores agregados de inteligência para ajudá-los a melhor dormir é, com certeza, uma *"dica"* para o sucesso da IC.

Entrevista com grupo de executivos das unidades de negócio

Uma lista de questões muitos similares podem ser perguntadas para os executivos ou grupos de executivos das unidades de negócio. Nessas entrevistas, é importante manter o foco nas unidades de negócios mais do que na organização como um todo. Algumas vezes isso é difícil, mas seja persistente. Se você achar que os executivos estão desviando o foco, guie-os a falar sobre os mercados específicos em que estão competindo. Na discussão, é preferível centrar-se mais em assuntos táticos do que em assuntos estratégicos. A experiência tem demonstrado que muitos grupos de IC alcançaram mais sucesso com inteligência tática do que com inteligência estratégica.

Entrevista com grupo de gerentes das unidades de negócio e com o staff

Quando entrevistar os gerentes e o *staff* você freqüentemente descobrirá o detalhe que está por trás dos resultados de suas entrevistas. Você determinará as bases necessárias para abastecer os executivos com a inteligência que eles precisam. Nessas entrevistas, você pode também discutir sobre alguns detalhes do processo de IC e como ele pode, potencialmente, servir para as suas necessidades, tanto quanto para as necessidades dos executivos. Esteja certo de ter entendido suas percepções em relação ao que eles sentem a respeito das percepções dos executivos.

Da mesma forma, explore que papel eles estão dispostos a desenvolver no esforço contínuo de IC. Novamente, algumas vezes, as pessoas neste nível acreditam que a IC realizará a coleta e a análise das atividades de inteligência que eles podem realizar em seu próprio grupo. Esta é uma oportunidade perfeita para você começar a gerenciar suas expectativas. Você pode utilizar uma dupla abordagem: em primeiro lugar, informe-os que você está interessado numa relação de comunicação de mão dupla e que você está lá para ajudá-los. Em segundo lugar, informe-os que os clientes prioritários da IC serão, provavelmente, os executivos. Gerentes e *staff* são, na melhor das hipóteses, clientes secundários. De fato, você provavelmente pedirá a eles que sejam mais provedores de informações do que usuários.

Entrevista com as unidades de negócio/Grupo de coordenadores de IC

Sua linha de interrogatório poderia ser diferente para este grupo de pessoas. Essas são as que conhecem as ações primárias de informação e inteligência para os responsáveis pela tomada de decisão, responsáveis das unidades ou grupos de negócio. Comece questionando-as (na sua área de responsabilidade) quais são os três concorrentes que mais lhes preocupam. Em seguida, peça-lhes para listar quais são os três produtos ou serviços nos quais eles estão mais preocupados. Profissionais neste nível, freqüentemente, têm uma lista de pelo menos dez produtos ou serviços. Então, você solicitará que eles focalizem nos três primeiros em que estão preocupados.

Assim sendo, prossiga pedindo-lhes para listar os tipos de informações competitivas que eles consideram como as mais importantes para os executivos superiores. Em lugar de apresentar uma infinidade de questões, questione coisas específicas, como estratégias competitivas, custos de estruturas de manufatura, atividades de P&D, planejamento de produtos, preço, etc. Eles terão que hierarquizar essas necessidades de informações desde *"muito importantes"* a *"não importantes".* Então, pergunte-lhes quais fontes utilizam hoje para reunir as informações competitivas. Não os deixe falar em generalidades, Eles terão que listar documentos internos específicos da organização, documentos de negócios específicos, relatórios de consultoria e pesquisas de mercados específicos etc. Pergunte-lhes onde estão as fontes de informação dentro da organização. Descubra o orçamento que eles têm para obter as informações competitivas. Pergunte-lhes sobre o processo de IC que eles hoje têm implantado, mesmo que isto seja descrito informalmente ou *ad hoc*. Então, peça-lhes para descrever o que fazem com as informações competitivas que reúnem. A área final da discussão pode ser relacionada ao nível corrente de compartilhamento de IC dentro da organização. Eles compartilham ou protegem suas informações estratégicas? Novamente, esta é uma abordagem de mão dupla que pode ser trabalhada. É hora de questioná-los se eles são compartilhadores ou acumuladores de informação.

Como nas entrevistas com os executivos, retorne para os tipos específicos de informações competitivas, perguntando-lhes sobre a disponibilidade ou qualidade das informações competitivas correntes, usando uma escala de *"alta qualidade"* até *"baixa qualidade".* Novamente, isso permitirá determinar as lacunas que existem entre o que é necessário e o que está disponível. Você poderá então concluir a entrevista questionando se eles têm algum comentário ou pergunta adicional.

Quanto mais entrevistas melhor

Tente entrevistar a maior quantidade de executivos, gerentes e *staff* que você puder. Isso não só proverá muitos *inputs* para suas taxas necessárias como também permitirá vender seu processo de IC – e você mesmo – a um grande número de pessoas. Isso elevará o nível de consciência e criará interesse. Seja cauteloso para não criar muitas expectativas. Não prometa que o processo de IC irá prover todas as coisas para todas as pessoas. Explique que este é o primeiro passo para determinar o alcance do esforço de IC. Baseado nas entrevistas, você definirá um processo de IC que irá satisfazer as necessidades prioritárias dos clientes internos primários.

Um exemplo de um diagnóstico de IC que pode ser usado nas taxas necessárias é mostrado na "planilha 3-1". Este mesmo questionário pode ser usado para conduzir uma auditoria anual do processo de IC, um exercício que é recomendável seguramente para garantir sua continuidade em alimentar as necessidades dos clientes internos primários.

PLANILHA 3-1

Questionário de Diagnóstico de Inteligência Competitiva

Executivos Seniores
1. Descreva brevemente seu negócio e os mercados em que compete. Qual é a estratégia global da organização para cada mercado? Quais são os fatores-chaves de sucesso em seu negócio? 2. Quais são as forças primárias de competição em cada mercado? Quem são os concorrentes chaves? Como eles competem (preço, vantagem de custo, foco, inovação tecnológica, outro)? Qual você considera ser sua vantagem competitiva mais forte? 3. Que processo está em andamento para monitorar mercados e concorrentes? Está funcionando da maneira que você idealizava? 4. Que tipo de informações competitivas são importantes para você? Que tipos de informações você recebe normalmente? Quando você precisa de informação no competitivo mercado atual, qual a primeira providência que toma? O que você faz com as informações competitivas que lhe são remetidas? 5. Que concorrente ou situação(ões) competitiva(s) tem lhe tirado o sono?

Unidades de Negócio/Executivos de Unidades de Negócios
1. Descreva brevemente seu negócio e os mercados em que compete. Qual é a estratégia global da organização para cada mercado? Quais são os fatores-chaves de sucesso em seu negócio? 2. Quais são as forças primárias de competição em cada mercado? Quem são os concorrentes chaves? Como eles competem (preço, vantagem de custo, foco, inovação tecnológica, outro)? Qual você considera ser sua mais forte vantagem competitiva? 3. Que processo está em andamento para monitorar mercados e concorrentes? Está funcionando da maneira que você idealizava? 4. Que tipo de informações competitivas são importantes para você? Que tipos de informações você recebe normalmente? Quando você precisa de informação no mercado competitivo atual, qual a primeira providência que toma? O que você faz com as informações competitivas que lhe são remetidas? 5. Que concorrente ou situação(ões) competitiva(s) tem lhe tirado o sono?

Unidades de Negócio/Gerentes de Unidades de Negócio e **Staff**
1. Descreva brevemente seu negócio e os mercados em que compete. Qual é a estratégia global da organização para cada mercado? Quais são os fatores-chaves de sucesso em seu negócio? 2. Quais são as forças primárias de competição em cada mercado? Quem são os concorrentes chaves? Como eles competem (preço, vantagem de custo, foco, inovação tecnológica, outro)? Qual você considera ser sua mais forte vantagem competitiva? 3. Que processo está em andamento para monitorar mercados e concorrentes? Está funcionando da maneira que você idealizava? 4. Que tipo de informações competitivas são importantes para você? Que tipos você recebe normalmente? Quando você precisa de informação no competitivo mercado atual, qual a primeira providência que toma? 5. Que concorrente ou situação(ões) competitiva(s) tem tirado seu sono ou de gerente?

Unidades de Negócio/Grupo de Coordenadores de IC

1. Em sua área de responsabilidade, quais são os três concorrentes que você está mais preocupado?

a)

b)

c)

2. Em sua área de responsabilidade, quais são os três produtos/serviços concorrentes que você está mais interessado?

Produto/Serviço
Competidor

a)

b)

c)

3. No desempenho do seu trabalho, que tipo de informações competitivas são importantes para sua gestão?

Muito

Sem

1
2
3
4
5

Estratégias competitivas

Informações político-culturais

Custos de manufatura

P&D / Planejamento de produtos

Competências essenciais

Informações legais/regulatórias

Posições/Nichos mercadológicos

Capacidade de manufatura

Estrutura organizacional

Cargos da organização

Informações de clientes

Informações financeiras

Planos promocionais

Atividades de venda

Preço

Informação de produto

4. Quando você precisa de informação sobre a situação competitiva atual, qual a fonte que você recorre primeiramente?
5. Quais são suas outras fontes de informações competitivas? Que informações você consegue destas outras fontes? Com que freqüência você as obtém? (Considerar fontes internas como marketing, pesquisa de marketing, vendas, P&D, técnicas etc. Considerar fontes externas como clientes específicos, nomes específicos ou informações publicadas, associações comerciais específicas, consultores específicos, banco de dados externos, relatórios de pesquisa de marketing sindical, relatórios de consultoria etc. A freqüência pode ser semanal, mensal etc.)
6. Qual é sua estimativa para o orçamento do grupo de IC?
7. Descreva o processo de IC que você tem implantado atualmente.

Unidades de Negócio/Grupo de Coordenadores de IC (cont)

8. O que você faz com as informações competitivas que reunir?

   Desenvolvimento de produtos (P&D)
   Plano de investimento
   Posicionamento de marketing
   Análise das competências essenciais
   Preço
   Táticas de vendas
   Marketing/propaganda/promoção
   Outros (favor especificar) ____

9. Comparado com os outros tipos de informação providas pela gerência para propósitos de planejamentos e decisões, quão importante eles consideram a atividade de inteligência?

10. Você ou seu grupo fornecem inteligência competitiva para outros grupos dentro de sua organização?

11. Você ou seu grupo tem alguma informação que podem ser úteis para outros grupos dentro da sua organização?

12. Existem fontes de inteligência competitiva, dentro ou fora de sua organização, as quais poderiam ajudar seu grupo se elas estivessem disponíveis?

   Sim Não

13. Você está satisfeito com as atividades de seu grupo de inteligência competitiva?

   Sim Não

14. Defina a qualidade da disponibilidade atual de IC para cada uma das categorias abaixo:

Alta

Baixa

1
2
3
4
5

Estratégias competitivas

Informações político-culturais

Custos de manufatura
P&D / Planejamento de produtos
Competências essenciais
Informações legais/regulatórias
Posições/Nichos mercadológicos
Capacidade de manufatura
Estrutura organizacional
Cargos da organização
Informações de clientes

Informações financeiras

Planos promocionais

Atividades de venda

Preço

Informação de produto

15. Você tem algum comentário adicional?

Capítulo 4 O desenvolvimento de um plano de implantação

Apresentar instrumentos para orientar a produção de um sistema de IC eficaz.

O desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva é um esforço complexo e requer o suporte do pessoal de administração e de pessoal chave na linha de produção, por toda a organização. Gerentes de departamento também podem apresentar grandes contribuições ao fornecerem informações. Todo o instrumental para projeto de um processo de IC, apresentado nesta aula, destina-se a orientar a produção de uma sistema eficiente e eficaz.

A representação de um processo de alto nível coloca, resumidamente, os elementos do processo que discutiremos adiante. As entradas (input) consistem em informações publicadas e não publicadas, e as saídas (output) são os relatórios de IC. O processo de IC, propriamente dito, é o que se situa entre as saídas e as entradas. Ficando no meio, pode ser um gargalo ou uma máquina bem afinada.

Infelizmente, a maioria das pessoas olha para a representação do processo, como esta, e assume que um computador pode analisar minuciosamente todas as informações e classificá-las como saída. Permitam-me indicar que na maioria dos casos são pessoas e não máquinas que analisam e organizam a chegada de informações competitivas.

Em algum tempo no futuro os processos de inteligência artificial estarão no lugar das pessoas para analisar dados competitivos e sugerir alternativas de estratégias. O processo de IC poderá ser, de fato, um computador. Hoje, entretanto, o computador pode somente auxiliar na manipulação de dados, visando propósitos de relatórios.

Relembrando seu objetivo de eficácia de custo

Muito freqüentemente as companhias erram por tentar projetar um processo ideal de inteligência competitiva, abarcando todos os concorrentes, todos os mercados e todas as tecnologias. Essa abordagem certamente leva ao fracasso. É muito melhor focalizar, a seu tempo, cada situação e colecionar uma série de pequenos sucessos. Isso ajuda a concretizar uma mudança estratégica dentro de uma organização, pré-requisito para o sucesso.

Entendemos mudança estratégica como uma atividade em andamento que necessita da criação de um processo para coleta e análise de inteligência. A abordagem recomendada para o desenvolvimento de tal processo é representado no quadro 4.1.

Plano Sumário de Ação

1. Desenvolver um processo protótipo e começar a coleta de informações.
2. Estabelecer as necessidades de informação e desenvolver uma rede.
3. Refinar as demandas de relatórios.
4. Refinar as demandas de dados e descrever suas fontes.
5. Continuar coletando dados e preparando protótipos de relatórios.
6. Determinar uma abordagem para a automação.
7. Projetar e instalar uma sistema automatizado.
8. Começar o processo de *feedback* com usuários internos do processo de IC.

Quadro 4-1 : Plano sumário de ação

Estabelecendo a necessidade do processo de inteligência

Comece por rever os planos estratégicos da empresa, organogramas e os relatórios mensais de gerenciamento. O propósito deste exercício é identificar as estratégias principais e áreas de ênfase. Também identifica potenciais provedores e usuários de inteligência.

Em seguida, identifique seus concorrentes chaves diretos. Se a lista inicial tiver mais de que cinco, “aponte o lápis” (significa que você terá que refazê-la). Há muitas ocasiões em que os gerentes dizem: “nós temos de 100 a 200 competidores chaves”. Isso é impossível.

Use a regra do 80/20 se você estiver encontrando problemas. Identifique 20 por cento das companhias que provêm 80 por cento de concorrência e, então, focalize em um ou em poucos concorrentes para desenvolver seu processo de IC. Como está tratando das forças e fraquezas relativas de seus concorrentes principais, você deve identificar aquele que representa a maior ameaça.

O próximo passo deverá ser listar sua estratégia geral para desenvolver o processo. A parte principal desta etapa deve incluir a estimativa de custo de desenvolvimento do processo, bem como o custo de sua manutenção. O custo de desenvolvimento representa o custo do projeto do processo, incluindo qualquer software, hardware e assinatura de base de dados. Custo de manutenção inclui o pagamento do(s) coordenador(es), encargos das bases de dados, clippings, custo de desenvolvimento de softwares, pesquisas externas e serviços de consultoria.

Ganhando a cooperação de outros

Após completar os passos do planejamento, encontre os potenciais “campeões” para uma pré-venda do conceito. Procure por gerentes chaves na organização que tenham a “pegada” necessária para prover suporte ao plano de inteligência competitiva. O processo de inteligência tem sido visto em vendas, marketing, planejamento, pesquisa e desenvolvimento, e até garantia de qualidade. A área funcional específica que você vai abordar é de pouca importância à medida que sua audiência seja composta por “campeões”.

A aprovação do gerente sênior pode não ser sempre necessária. Afinal, a maioria destes gerentes acredita que a captação de inteligência já está estabelecida dentro da organização. Eles assumem que alguém nas vendas e marketing está coordenando este esforço. Se eles soubessem...

Identificando necessidades de relatório

Como discutido anteriormente, a captação de inteligência deve focalizar os fatores chaves de sucesso. Idealmente, estes fatores devem ser traduzidos em indicadores chaves de controle, mensuráveis, para que a atividade competitiva possa ser medida tanto qualitativa quanto quantitativamente. Alguns fatores chaves levam, eles mesmos, a uma análise quantitativa mais diretamente do que outros. Por exemplo, se a divisão de alto mercado é um fator de sucesso, é fácil identificar um indicador chave de controle. Contudo, medir um indicador chave como imagem é mais difícil porque fatores subjetivos são mais difíceis de quantificar.

O próximo passo é determinar as bases sob as quais sua companhia compete no mercado. Ela compete em preço, diferenciação, foco, outro fator?

Por exemplo, se a companhia não compete em preço, não focalize os esforços de coleta de dados e de relatórios nos preços dos produtos e serviços dos concorrentes.

Após ter pensado sobre a informação que você quer que o processo produza, defina o tipo, nível de detalhe e a freqüência dos relatórios. Relatórios mensais são geralmente melhores. Relatórios trimestrais podem ter muito pouco valor porque podem ficar ultrapassados dependendo das condições correntes.

Identificando necessidades de dados e fontes

Este estágio do processo requer a identificação das necessidades potenciais de dados e das alternativas de fontes para cada bit de informação. Qualquer peça de informação é provavelmente obtida em fontes internas e externas e na forma publicada e não publicada. Por exemplo, se você necessita de informações sobre as vendas anuais da companhia, fontes potenciais estão disponíveis, incluindo relatório anual da companhia, ex-funcionários, base de dados *on-line*, relatórios SEC (contábeis), distribuidores e fornecedores comuns.

Uma vez que tenha listado as fontes potenciais de informação, você deve priorizar cada uma delas e construir sua rede de coleta de cada parte da informação.

Coletando dados e preparando protótipos de relatórios

Comece coletando dados de um concorrente chave. Selecione os dados à medida que forem recebidos e desenvolva um sistema de arquivo. Quando um arquivo ficar muito grande, desdobre-o em arquivos pequenos. Isto é melhor para permitir que o seu sistema se desenvolva, porque reflete suas necessidades e seu progresso. Quando você estiver pronto para construir seu sistema automatizado, o projeto conceitual já estará completo.

Feita a coleta de dados inicial, prepare um conjunto de protótipos de relatórios e envie-os regularmente por um período de dois a três meses. Durante este tempo, discuta com os usuários as informações do relatório, para definir seus nível de satisfação geral.

Repita este ciclo mensalmente, até que o processo protótipo continue a prover a informação necessária. Quando você estiver seguro que pode produzir inteligência sobre um concorrente comece com outro enquanto continua com o primeiro.

Determinando a melhor abordagem para automação

A automação deve ser o último passo de um processo de IC. Muitas companhias tentam evoluir para um sistema automatizado muito cedo no processo. Até que você disponha de um bom conjunto de procedimentos manuais e arquivos no lugar, a automação não é recomendada. A maioria dos grupos de inteligência bem sucedidos não desenvolveu base de dados computadorizadas. Aqueles que o fizeram mantiveram-nas muito simples, apenas com informações de alto nível.

Quando começa um movimento em direção à automação, você deve também mudar seu conjunto mental, assim como o relacionamento com sistemas computadorizados. Sistemas de suporte à decisão são ferramentas flexíveis que permitem que os dados sejam manipulados de uma maneira desestruturada. São muito diferentes dos sistemas de transações como pagamento, cobrança e pedidos. Sistemas de IC são sistemas de suporte à decisão. A maioria dos elementos de um sistema de suporte à decisão (processamento de palavras, planilha de cálculos, gráficos, e bases de dados) estão disponíveis em pacotes para escritórios, como o Microsoft Office. Além disso, use e-mail para notícias e alertas novos (quentes) e uma página Web de IC na rede Intranet para armazenar a adição de valor à inteligência.

Começar simples e continuar simples! De novo, não tente construir um sistema automatizado ideal que armazena cada coisa que você quer saber sobre cada concorrente. Esta é uma tarefa impossível. Companhias que têm adotado esta estratégia, ao final de dois anos, estão sem um sistema instalado e não registram nenhum sucesso durante este tempo.

Simplicidade gera facilidade. O sistema que você projeta hoje precisará, inevitavelmente, ser trocado, assim como os negócios precisam de mudanças. Por exemplo, seus esforços iniciais podem focar nas ações gerais dos concorrentes, enquanto em outro tempo as necessidades podem concentrar um fator específico de sucesso como projeto de produto, distribuição, manufatura, etc.

Chaves para IC bem sucedida

O processo de IC precisa indicar como sistematizar a coleta, classificação, análise e síntese da informação para propósitos de tomada de decisão estratégicas e táticas. Há muitas vantagens na implementação de uma abordagem coordenada na formação de um processo de IC:

- Leva a companhia a agir ao invés de reagir aos eventos do mercado.
- Ajuda uma organização a capitalizar com as oportunidades de mercado.
- Promove a associação dos esforços centrais em IC aos aspectos operacionais, fontes de informação das unidades de negócios individuais e áreas funcionais.
- Ajuda a aumentar o entendimento dos gerentes de como a companhia pode adquirir e manter uma vantagem competitiva.

Com o tempo, tornou-se evidente que existem certos fatores chaves de sucesso em qualquer esforço de inteligência, como estabelecimento das necessidades de IC, garantia de gerenciamento de suporte e comprometimento, e o desenvolvimento de uma abordagem disciplinada, porém flexível.

As experiências mostram que parte do problema é que a maioria dos gerentes abordam as tarefas consecutivamente ao invés de concorrentemente. Os mais bem sucedidos processos de IC são aqueles que desenvolvem o sistema concorrentemente com o desenvolvimento da rede. Componentes de rede e sistemas são ilustrados no quadro 4-2.

O maior problema encontrado no desenvolvimento de um processo de IC são relacionados às pessoas e não aos sistemas. Portanto, o maior esforço deve ser despendido no desenvolvimento da rede, em oposição ao desenvolvimento do sistema. É difícil desenvolver a rede até que um processo básico esteja instalado, e vice versa. A melhor forma é abordar as duas tarefas concorrentemente.

Uma abordagem de processo concorrente auxiliará o processo de IC num período de tempo muito menor do que qualquer outra. Muitas empresas verificaram um período de três a cinco anos para desenvolver um processo de IC efetivo. Entretanto, as empresas que optaram pela abordagem de desenvolvimento de rede e sistemas concorrentemente têm implantado um processo efetivo em menos da metade deste tempo.

Formulário 4-2

Componentes do Sistema e da Rede

Componentes do Sistema

- Coletando informação publicada
  Procurando bases de dados
  Examinando clippings
- Sintetizando a informação
  Abstraindo informação
  Entrando e armazenando dados
- Análise da Informação
  Manipulação de dados
  Modelagem
- Relatórios de Informações
  Boletins mensais de notícias
  Procedimentos dos concorrentes
  Planilhas de impacto estratégico
  Análises de situação
  Relatórios mensais de inteligências
  Relatórios especiais de inteligência
- Desenvolvimento de um sistema automatizado

Componentes de Rede

- Identificação dos provedores primários e usuários da informação
- "Venda" do conceito de **IC** ao diretor geral
- "Venda" do conceito de **IC** aos demais gerentes e staff
- Solicitação do andamento do processo de entradas dos provedores de informação
- Solicitação do andamento do processo de *feedback* dos usuários do processo de IC
- Venda das recomendações estratégicas
- Expansão contínua da rede

Quadro 4-2: Componentes do sistema e da rede.

Isso pode ser explicado quando consideramos a abordagem típica adotada por muitas companhias ao projetarem seus processos, que é: começar por uma folha de papel em branco. São realizadas entrevistas com as pessoas nos mais variados níveis da empresa para obter um melhor entendimento das funções de negócios (produtos, serviços, mecanismos de despacho) e do processo administrativo (planejamento estratégico, cobrança, relatórios gerenciais). Durante o período de entrevistas, são identificadas as necessidades de informação para o processo de IC. Relatórios são, então, projetados; as necessidades de entrada são determinadas e os mecanismos do sistema definidos. São distribuídas as tarefas às pessoas listadas para o suporte à rede. Isto está OK, conforme discutido em aulas anteriores. Uma avaliação das necessidade de IC é uma etapa necessária.

O que há de errado com esta abordagem se o sistema não começa até que o último processo de IC esteja projetado? Este tipo de abordagem seqüencial funciona bem no desenvolvimento de sistemas tradicionais de transações, como folha de pagamento, contas a pagar, análise de vendas, livro-caixa geral e relatórios financeiros. Contudo, um processo de IC é um sistema de suporte à decisão que não se enquadra nesta abordagem tradicional de desenvolvimento. Um processo de suporte à decisão está em constante mudança, sendo adaptado às condições correntes de mercado e estrutura organizacional.

Conseqüentemente, recomenda-se que a abordagem tradicional de desenvolvimento não seja utilizada uma vez que o tempo inicial de desenvolvimento pode ser reduzido e tempo de implementação maximizado.

Foi usada a palavra protótipo em aulas anteriores. O processo de suporte à decisão precisa ser concebido como de mudanças constantes. Um protótipo inicial do processo pode ser desenvolvido em um dia, ou certamente em menos do que uma semana. Recomenda-se desenvolver este protótipo e utilizá-lo como ponto de partida no desenvolvimento da rede de inteligência. Então, quando as entrevistas com os usuários e provedores potenciais de informação forem realizadas, você não estará começando com um pedaço de papel em branco. Mais ainda, o processo se desenvolverá da maneira que os usuários o desejam e não do modo como os projetistas tenham especificado.

Uma grande parcela de tempo precisa ser dedicada aos usuários e provedores para fazer com que eles se coloquem dentro (comprem o) do processo. Como um facilitador de mudanças, você precisa identificá-los com o conceito de IC, com o processo, com a rede e a importância de suas participações nos sucessos obtidos durante o caminho. Isto só pode ser conseguido por meio da abordagem concorrente.

Um plano de implementação que garantidamente funcione

Utilizando a abordagem descrita acima, é recomendável que a força tarefa e o coordenador dedique a maior parte do seu tempo no desenvolvimento da rede. O formulário 4-3 ao final desta aula é um detalhamento de um plano de implantação que garantidamente funciona, assumindo a abordagem concorrente.

Plano de Implementação da Inteligência Competitiva

Tarefa	Responsab.	Data
Desenvolver processo protótipo e iniciar coleta de dados		
Revisar os planos estratégicos da organização, organogramas e relatórios de gerência mensais. Identificar principais estratégias e áreas, características competitivas e fatores chaves de sucesso.		
Identificar usuários primários e provedores de informação, desenvolver redes iniciais internas e externas.		

Tarefa	Responsab.	Data
Identificar competidores chaves (atuais e potenciais), produtos/serviços, mercados, e tecnologias.		
Avaliar pontos fortes e fracos de competitividade.		
Identificar o competidor que representa a maior ameaça.		
Projetar relatórios iniciais.		
Determinar requisitos de dados iniciais e iniciar a coleta de dados. Assinar serviços de clipping e acesso a bases de dados.		
Coletar dados e preparar o primeiro conjunto de relatórios com dados reais (em 30 dias).		
Estabelecer as necessidades do processo e desenvolver rede		
Conduzir a avaliação das necessidades. Responder a pergunta, "Por que inteligência competitiva?". Definir inteligência competitiva e seu relacionamento com o processo de gestão estratégica da organização.		
Listar os benefícios potenciais de uma abordagem mais coordenada para o processo de inteligência.		
Descrever a abordagem geral para o desenvolvimento do processo.		
Prever os custos do desenvolvimento inicial e da manutenção do processo.		
Encontrar com os "campeões" da organização para vender o conceito.		
Determinar se a aprovação da alta gerência é necessária.		
Estabelecer força(s) tarefa e identificar coordenadores de inteligência.		
Iniciar a condução de entrevistas com usuários potenciais e provedores de informação na rede.		
Refinar requisitos de relatório		
Projetar requisitos de relatório com base nos fatores chave de sucesso.		
Determinar as bases sobre as quais a organização compete no mercado: preço, diferenciação, foco, outras.		
Definir tipos e níveis de relatório: boletins informativos, perfis de competidores, planos de impacto estratégico, briefings de inteligência executiva, análise situacional, briefings de inteligência especiais, outros.		
Refinar periodicidade de relatório: diário, semanal, mensal, trimestral, por demanda.		
Refinar a lista de usuários chaves de inteligência: alta gerência, gerência de linha, gerência de staff, pessoal de vendas, outros.		
Continuar desenvolvendo o formato dos protótipos de relatório com dados reais de competidores chaves.		
Avaliar continuamente os relatórios junto com usuários e provedores da rede, buscando sugestões de melhoria.		
Refinar os relatórios com base nas avaliações.		
Refinar requisitos de dados e fontes de informação		
Revisar requisitos de relatório e refinar lista de dados requeridos.		
Desenvolver rede interna de profissionais que fornecem inteligência. Vender continuamente o conceito para indivíduos que já pertençam a rede.		
Identificar fontes industriais de conhecimento para a rede externa.		
Desenvolver uma agenda (com nome, organização, telefone) para as redes interna e externa.		
Contatar todas pessoas da agenda, buscando sugestões e opiniões sobre fontes de informação.		
Avaliar diretórios de bases de dados para selecionar bases adequadas aos seus objetivos. Supermercados: Dialog, Nexis, Newsnet, DataStar, outras; bases de dados específicas industriais, bases de dados financeiras, Dun & Bradstreet, Compustat, outras.		
Avaliar continuamente diretórios de informação de negócios.		

Tarefa	Responsab.	Data
Contatar continuamente com associações e periódicos da área de negócios.		
Discutir continuamente novas fontes com o pessoal de bibliotecas e aumentar lista de fontes.		
Continuar coleta de dados e preparar relatórios protótipo		
Continuar coleta de dados para um competidor chave ou para poucos competidores chaves utilizando: serviços de clipping, bases de dados on-line, redes interna e externa, outros.		
Iniciar o desenvolvimento de um sistema de preenchimento manual.		
Preparar um conjunto completo de relatórios para um competidor chave e atualizá-lo regularmente por um período de 2 ou 3 meses.		
Discutir relatórios com usuários para determinar o nível de satisfação e então determinar mudanças a serem implementadas.		
Implementar mudanças e revisar com usuários após um período de 2 a 3 meses.		
Iniciar a coleta de dados sobre outros competidores.		
Determinar requisitos de staffing para o processo		
Determinar tarefas primárias a serem realizadas. Coletar informações via telefone de pessoal interno. Coletar informações via telefone de fontes externas. Leitura e sumarização de clippings. Realizar pesquisas em bases de dados e na internet. Interagir com pessoal interno da organização para interpretar informação. Analisar informação com significado estratégico e/ou tático. Preparar relatórios periódicos. Apresentar descobertas a gerência. Responder consultas ad hoc.		
Estimar o tempo requerido para realizar cada tarefa para cada competidor.		
Estimar a estrutura de tempo na qual o processo de inteligência será desenvolvido.		
Determinar o arranjo de pessoal requerido por tempo parcial ou integral. Coleta de dados inicial e análise. Atividades em progresso.		
Determinar as qualificações necessárias para candidatos de tempo integral com base na percentagem de tempo requerida para cada tarefa de inteligência. Nível de negócio ou técnico; experiência na companhia/indústria; experiência em planejamento; experiência em marketing; experiência em finanças; experiência em sistemas; experiência em pesquisa; habilidades de comunicação, oral e escrita.		
Estimar o número e o tipo de pessoal requerido e custos associados.		
Revisar requisitos de staffing com gerência.		
Proteger candidatos.		
Contratar e treinar staff.		
Determinar uma abordagem para a automação		
Desenvolver uma abordagem evolucionária para a automação: processamento de texto, bases de dados e planilhas em ambiente PC, intranet e ferramentas de groupware, abordagens mais sofisticadas.		
Revisar relatórios projetados previamente.		
Revisar o sistema de preenchimento manual.		
Desenvolver experimento para projetar a base de dados: top-down, bottom-up.		
Desenvolver checklist de requisitos de software.		
Projetar e instalar o sistema automatizado		
Revisar alternativas de software.		
Selecionar software e hardware.		
Finalizar projeto de relatórios com base nas potencialidades do software.		

Tarefa	Responsab.	Data
Finalizar projeto da base de dados.		
Codificar, testar e corrigir o sistema.		
Construir a base de dados.		
Desenvolver procedimentos.		
Produzir o primeiro conjunto de relatórios.		

Capítulo 5
A organização de uma equipe de IC

Abordar os aspectos envolvidos na organização de uma equipe de IC, tais como as habilidades necessárias e o grupo de IC no contexto da empresa.

O processo de montagem de uma equipe de Inteligência Competitiva pode ser difícil de ser realizado. A maioria das organizações prefere não experimentar este processo até que seja provado de que é necessário e que terá sucesso.

O primeiro problema é encontrar um “líder”, que tenha poder suficiente para permitir um processo de mudança dentro da organização. Normalmente, é o gerente mais hábil na gestão das unidades de negócio.

Finalmente, o conceito de Inteligência Competitiva deve ser vendido às pessoas que compõem a organização e que irão fornecer informações ao processo.

Neste sentido, esta aula discute o conjunto de objetivos, análise das necessidades do staff e também como o conceito de inteligência pode ser vendido dentro de uma organização. Além disso, são apresentados um orçamento típico e um organograma para um processo de inteligência competitiva.

Objetivos

Comece estabelecendo os objetivos gerais para as atividades de inteligência competitiva, para um período de 3 a 5 anos. A maioria dos grupos de IC considera razoável este período para desenvolvimento de um processo.

É melhor iniciar com objetivos mais modestos e crescer com o sucesso. Alguns objetivos típicos do primeiro ano incluem os seguintes pontos:

- Iniciar atividades de coleta de inteligência tanto de fontes internas quanto externas.
- Monitorar 2 a 3 concorrentes chaves em uma base contínua.
- Estabelecer o papel de um coordenador do grupo de IC.
- Desenvolver um site na intranet de IC para fornecer boletins, trabalhos de impacto estratégico e resumos de inteligência sobre organizações que estão sendo monitoradas.

O desenvolvimento natural do processo sugere que nos anos seguintes os objetivos possam ser ampliados. Por exemplo, deve-se continuar a acrescentar organizações até um percentual que possa ser suportado pelo nível do *staff* que foi selecionado. À medida que o *staff* de inteligência e a rede tornam-se mais eficientes, eles serão capazes de suportar mais organizações sem aumento do *staff*.

Habilidades necessárias para a equipe de IC

- Coletar informações, via telefone, do pessoal interno à organização.
- Coletar informações, via telefone, do pessoal externo à organização.
- Ler e resumir artigos de jornal.
- Realizar pesquisas de banco de dados *on-line*.
- Interagir com pessoas da organização.
- Analisar informações para o significado estratégico e/ou tático.
- Preparar relatórios periódicos.
- Apresentar invenções à direção.
- Responder a perguntas pertinentes.

Analisando as necessidades do Staff

Baseado nos objetivos delineados para o processo de inteligência, é hora de determinar as tarefas iniciais a serem realizadas e o tempo necessário para executar cada tarefa. As tarefas geralmente incluem alguma combinação das que estão listadas no quadro 5-1.

Identificadas as tarefas, deve-se determinar o tempo necessário, parcial ou integral, das pessoas, que é substancialmente diferente nos estágios iniciais. A reunião dos dados iniciais é, geralmente, obtido em pesquisas de tempo parcial, reunidas por uma equipe de projeto. À medida que as atividades se desenvolvem, necessita-se, pelo menos, de um coordenador em tempo integral.

Baseado nas tarefas e pesquisas, deve-se determinar a experiência que os candidatos de tempo integral devem possuir. Um profissional de marketing ou de planejamento pode ser um candidato ideal. Todavia, as características mais importantes do candidato são habilidades de comunicação, motivação, entusiasmo e curiosidade.

Embora a experiência industrial, algumas vezes, seja algo mais a ser considerado, nem sempre é necessária. As habilidades funcionais de coleta de dados, organização e comunicação são as mais importantes do que os benefícios que uma experiência industrial pode oferecer. De fato, em muitas pesquisas por telefone, é melhor que você não seja um expert.

Pequenas organizações X grandes organizações

A coleta de inteligências não é diferente para pequenas organizações em relação às grandes. Entretanto, a estrutura funcional para coleta de inteligência em grandes organizações é muito mais complexa.

Pequenas organizações ou Unidades de Negócios de Grandes Organizações

Inteligência Competitiva é uma necessidade, não um luxo. Se você tem em uma pequena empresa, pode achar que isso é bom para grandes organizações, tendo em vista que você tem que tocar os negócios e não pode arcar com as despesas de um staff para implantar um processo de IC. A resposta para essa dúvida é dupla. Inicialmente você não pode arcar em não monitorar seus competidores de algum modo. Em segundo lugar, não necessita ser um processo caro nem demorado. Escolha as palavras deste guia para você e comece aplicando-as. Como dissemos no começo, é melhor iniciar com poucos passos e crescer do que não fazer. Você deve acreditar que seu concorrente certamente está monitorando você.

Pequenas organizações podem geralmente obter sucesso designando o papel do coordenador para o diretor de marketing ou gerente que, eficientemente, coordena a reunião e analisa a informação[1].

O coordenador de inteligência competitiva utiliza um tempo de pesquisa para realizar a reunião e analisar a informação. Esta pessoa solicita dados dos empregados em vendas, operações e áreas de financiamento da organização. O único orçamento é o custo de três reuniões de pesquisa e serviços de recortes.

Grandes organizações

No caso de uma grande organização, o nível efetivo na organização para o coordenador de inteligência deve coincidir com os esforços de planificação da estratégia. Por exemplo, se a organização faz seu planejamento estratégico usando um processo de planejamento estratégico muito centralizado, o processo de IC provavelmente funcionará melhor se for centralizado. A maioria das organizações tem se afastado da grande centralização para o planejamento e, atualmente, preferem desenvolver planos estratégicos mais descentralizados, onde devem ser implementados. Se este for o caso em sua organização, esta aproximação deve ser usada também para o processo de IC.

Uma grande organização apresenta um papel mais difícil de coordenação. O organo-

[1] Nota: Com apenas um ponto de coordenação, uma grande quantidade de controle pode ser exercido sobre o processo.

grama é similar ao de uma pequena organização, mas é multiplicado pelo número de unidades distintas de negócios que compõem a organização como um todo. Isso, por sua vez, necessita de um ponto de coordenação central.

No primeiro ano é melhor que cada um dos coordenadores de inteligência trabalhem independentemente. O papel do coordenador central torna-se mais importante quando a reunião realizada em níveis inferiores baseia-se mais amplamente.

Centenas de observações, ao longo dos anos, sugerem que o processo de inteligência tende a aproximar unidades de negócios e, algumas vezes, dissolve o antagonismo que existe. Isso auxilia porque cada um reconhece a importância do andamento da IC, e reconhecem que muito pode ser ganho dividindo suas pesquisas e para encontrar um final comum. Encoraje este pensamento realizando fóruns periódicos de profissionais IC por toda a organização.

A abordagem recomendada para grandes organizações é inicialmente desenvolver um trabalho “privado, em silêncio” de indivíduos que querem participar no processo de inteligência.

Esqueça o barulho como anúncio formal pelo CEO de que o processo de inteligência está sendo estabelecido. Não inclua este processo em cada objetivo do diretor. Não inclua as responsabilidades da inteligência na descrição do trabalho dos empregados. Você inicialmente necessita desenvolver uma equipe informal de trabalhadores que participam porque querem e não porque devem.

O desenvolvimento de um processo de inteligência silencioso leva tempo e necessita figurativamente redesenhar o quadro organizacional. Por exemplo, você encontra indivíduos em cada unidade de trabalho que são entusiasmados, agressivos, curiosos, e querem participar da rede. Esses indivíduos podem estar dez níveis abaixo do diretor geral. Os diretores de cada um desses dez níveis podem não querer que seus subordinados participem do processo a menos que um diretor os esteja controlando. Você pode começar a ver os problemas políticos potenciais. Esta é a primeira razão, para a chegada silenciosa, pelo menos nos primeiros estágios.

A melhor inteligência vem diretamente da origem. Dez camadas de revisão geralmente resulta em boa inteligência sendo filtrada. Infelizmente este é um elemento comum da cultura corporativa. Quanto mais você pode poder operar como **“*entrepreneurial skunkworks*”**, melhor. Os tomadores de decisão necessitam informação diretamente da fonte - rapidamente - assim pode ser analisado para propósitos de inteligência.

Para a maior extensão possível, o coordenador de inteligência deve fazer pesquisas em tempo integral. Em grandes organizações, o processo de inteligência com tempos parciais raramente funciona. É recomendado que um coordenador em tempo integral seja selecionado nos estágios iniciais para ser seguido por outros assim que o processo evoluir. Grandes organizações em média gastam de 2 a 5 milhões de dólares por ano para seus processos de inteligência. A média das organizações, grandes ou pequenas, é de 50.000 a 40 milhões. As organizações que gastam milhões de dólares reconhecem a importância do processo.

Como melhor usar três reuniões para pesquisa

O uso de três reuniões é recomendado para maximizar o tempo do coordenador. Por exemplo, serviços de recortes pode coletar artigos em uma base de custo mais efetiva do que ter esta tarefa sendo realizada internamente.

Firmas de inteligência também podem auxiliar no processo de aceleração de obtenção de informações e análise. Elas podem auxiliar na síntese mensal da inteligência, realizando as tarefas de obtenção de informações mais difíceis, ajudando no desenho de um processo de inteligência e treinamento de empregados.

As três reuniões de consultores de inteligência auxilia na quebra das barreiras políticas que podem existir dentro de uma organização. Deste modo, servem como catalisador no processo e ajudam a assegurar o sucesso do processo de inteligência.

A participação de consultores deve ser substancial durante os primeiros seis a doze meses de operação, e suas tarefas devem ser divididas em um desenvolvimento de sistema e desenvolvimento de rede. As suas

participações devem incluir a fase de divisão de responsabilidades, assim você está apoiado por um período de seis a doze meses. Após o período inicial, a participação deve ser limitada a pesquisar esforços durante o qual eles conduzem entrevistas para obter informações de difícil obtenção.

Orçamento inicial

Salários e benefícios	R$ 200.000
PC e Software	R$ 40.000
Encargos Externos - data base	R$ 40.000
Encargos Externos - extras	R$ 40.000
Consultoria e pesquisa externa	R$ 100.000
Total	R$ 400.000

Vendendo a idéia dentro da organização

Como mencionado na segunda aula, sua orientação natural é provavelmente estar em pesquisa ou planejamento. Você pode não se ver como vendedor, mas é. Você está vendendo este processo, dentro de sua organização. Felizmente há muitas vantagens para serem oferecidas neste processo coordenado de inteligência competitiva:

- Traz um uso mais eficiente de recursos limitados; o ponto mais importante da venda é a idéia de um coordenador utilizando melhor o seu tempo por meio do envolvimento de outros no processo;
- Um processo de inteligência leva uma organização a atuar ao invés de reagir aos acontecimentos no mercado e ajuda a capitalizar nas oportunidades;
- Ajuda o gerente de negócios a aumentar o entendimento global dos negócios e os caminhos nos quais a organização pode atingir uma vantagem competitiva.

Mesmo com todas essas vantagens é difícil obter apoio até que o gerenciamento tenha visto resultados que podem razoavelmente ser esperados de um processo de inteligência competitiva.

É difícil, senão impossível, vender toda a idéia no começo. Muitos dirigentes acreditam que tal processo já está sendo realizado em algum lugar da organização. Tais dirigentes geralmente não vêem o valor de um processo mais coordenado de inteligência competitiva. No mínimo, você precisa desenvolver uma atividade interna de marketing. Agendar reuniões regulares. Conduzir seminário de conscientização. Conduzir grupos de tema interno sobre assuntos de competitividade. Publicar um jornalzinho de inteligência competitiva. Publicar seus sucessos.

O melhor caminho para vender a idéia é produzir uma série de sucessos. Resultados estáveis e positivos durante um período de tempo possibilitam conseguir uma série de sucessos. Isto ilustra a importância do processo para os dirigentes que podem não apreciar inicialmente o valor da abordagem de coordenação. É durante este tempo que eles terão uma melhor oportunidade de comprar o processo.

O ponto de venda definitivo é demonstrar que o processo capacitou sua organização de estar um passo à frente da competitividade.

Organizando para o futuro: uma sinopse

Muito tem se visto sobre os grandes alcances de tecnologia que permitem aos usuários de informação manipular os dados em uma grande variedade de maneiras. O que não se vê é um esforço consciente para coordenar e continuar com uma maior vantagem corporativa.

Informações existem em muitas formas e em muitos lugares. Infelizmente existe em pedaços e somente uma pequena fração é organizada de uma maneira que beneficie a organização como um todo. Por exemplo: em uma área da organização, informações de venda são reunidas e resumidas. Em uma outra área, informações operacionais são reunidas e resumidas. Ainda em uma terceira área, informações sobre finanças e contabilidade são reunidas e resumidas. O que tem acontecido historicamente é que a informação tem sido coordenada como uma base funcional ou uma base de produto/mercado, e tem existido bem pouco, se alguma, interfertilização.

Como foi discutido no começo desta disciplina, o processo global do gerenciamento da estratégia deve agora tornar-se uma atividade em andamento (constante) em oposição ao exercício de uma vez por ano.

Para que o gerenciamento de estratégia torne-se um esforço de rotina são necessários grupos contínuos de informação. Os outros podem ser denominados como interno (marketing, operações, finanças) e externos (mercado, ambiente, tecnologia, cliente, fornecedor).

Certamente a tecnologia existe para lidar com esses grupos. Em muitas organizações já existe a capacidade para desenvolver uma abordagem mecanizada no processo de inteligência competitiva. A abordagem de organização "Intranet" torna fácil a armazenagem e troca de informações. Conseqüentemente, os temas de tecnologia/sistemas não representam o maior obstáculo ao desenvolvimento do processo de inteligência competitiva. Os problemas são primariamente organizacionais.

Infelizmente muitas organizações foram estabelecidas em bases funcionais. As três funções habituais eram marketing, operações e finanças. Com o passar do tempo, mais e mais organizações adotaram uma abordagem produto/mercado e talvez, ainda, estabeleceram unidades de negócios de estratégia. Mesmo com todas essas abordagens, as área de marketing, operações e finanças ainda persistem. Chama-se isso de abordagem triciclo para o gerenciamento organizacional.

Como um triciclo tem uma grande roda, então, cada organização tem uma cultura dominante. Algumas são controladas pelo grupo de marketing/vendas, outras são dominadas pelo financeiro. A abordagem triciclo não trabalha como se tornando crítica para fazer mais oportunas estratégias e decisões táticas. Isto trará uma organização que pode mover mais rapidamente. Eu alego que o triciclo está fora e o carro está dentro.

Obviamente, é necessário quatro rodas para rodar um carro e não três como um triciclo. O que é a quarta roda? Acredita-se que a quarta roda é a da informação. Ela é necessária para coordenar a reunião e a disseminação da informação para que todas as áreas da organização sejam beneficiadas. As organizações não podem mais permitir que a maior parte de sua informação não seja usada. Elas não podem mais permitir que a informação esteja em arquivos privados, gavetas de escrivaninhas e na cabeça de empregados que deixam a organização.

Ponto chave: Informação é uma vantagem e precisa ser melhor coordenada

Muitos coordenadores de inteligência se sentem às vezes como uma quinta roda. Eles sentem que estão batendo com a cabeça na parede, tentando reunir e disseminar informação. Ainda, os mecanismos não são o problema, e sim as pessoas. Sugerimos que os coordenadores de inteligência não são a quinta roda, mas sim a quarta roda crítica que propulsiona as organizações para a maior vantagem competitiva.

Para aqueles que preparam o rastro da inteligência competitiva, você está abrindo um caminho que definitivamente resultará o tesouro da informação em sua organização. Se você é um agente de mudança persistente e bem sucedido, também ajudará outros a tentarem alimentar os grupos críticos de informação no processo de gerenciamento estratégico.

Aula 1 A focalização no esforço de inteligência

Abordar a necessidade de entender o mercado em que a organização está inserida.

Ressaltar a importância do foco nos fatores chaves de sucesso.

As fontes potenciais de informação são limitadas somente pela nossa imaginação. Milhares de referências, diretórios e outros materiais indexados estão disponíveis para a localização de informação publicada. Centenas de milhares de pessoas estão disponíveis para direcionar você a dados publicados ou para fornecer informações não publicadas. O objetivo desta aula é fornecer um direcionamento para minimizar o tempo investido nos seus esforços de coleta de dados.

A necessidade de entender seus mercados

Primeiro você deve iniciar identificando quem verdadeiramente é sua competição. Grande parte das organizações pensam que já conhecem; contudo, algumas definiram de forma imprecisa seu mercado e conseqüentemente falharam em identificar seus verdadeiros concorrentes. Elas também falharam em identificar os potenciais novos entrantes em seu nicho de mercado. Por exemplo, na indústria farmacêutica é comum pensar os concorrentes como aqueles que oferecem pílulas ou uma ingestão oral para uma indicação particular. A biotecnologia e as organizações de medicina alternativa, contudo, também podem ser concorrentes neste mercado.

Algumas organizações não sabem quem são seus concorrentes porque ainda não definiram em que negócio está. Elas são incapazes de definir precisamente sua competição em diferentes segmentos produto/mercado. Por exemplo, um fabricante de esponjas de limpeza para gatos inicialmente definiu seu negócio como “remoção e tratamento de dejetos de felinos”. Contudo, o produto era utilizado para muitos outros propósitos, tais como enxugamento de óleos e graxas de fábricas e postos de serviço. Eliminando a palavra “felino” redefiniu o negócio e descobriu registros de concorrentes adicionais.

Durante o processo de identificação de seus concorrentes, deve-se ver o negócio de dois pontos de vista distintos, mas relacionados:

1. Do ponto de vista do concorrente
2. Do ponto de vista de cliente

No curto prazo, estes pontos de vista podem diferir significativamente. No longo prazo, eles são o mesmo. Uma visão tradicional do concorrente será usualmente similar à sua, embora um concorrente de um modo geral superestimará seus pontos fortes e subestimará suas fraquezas tais como eles relacionam-se com a exploração das oportunidades no mercado. O concorrente “expandido”, ou não-tradicional, tende a ter uma perspectiva diferente do mercado e da sua organização. Historicamente, as inovações vêm de fora da estrutura industrial tradicional. São estes com os que você precisa estar mais preocupado.

Ultimamente, o ponto de vista do cliente sobre produtos alternativos ou serviços disponíveis para atender uma determinada necessidade direcionam o mercado e sua definição abrangente deste mercado.

Por que é crítico focar-se nos fatores chaves de sucessos

Assim como quase todas as situações de negócios, o volume de informações necessário excede grandemente a habilidade de co-

leta. A apresentação 6-1 ilustra os diversos tipos de informação que potencialmente podem ser coletadas em cada concorrente.

É preciso definir objetivos razoáveis para os tipos de informação a serem coletados. Trata-se de definir o ritmo e isso deve ser feito em estágios para avaliar o progresso. A razão de definir os objetivos é para que o esforço de inteligência tenha o maior impacto na habilidade da organização em gerar uma vantagem competitiva.

Uma missão de negócios da organização, objetivos, metas, estratégias e táticas (o plano estratégico) são desenvolvidos e focados para atingir alguns fatores chaves de sucesso. O plano estratégico é a manifestação da visão dos gestores da organização. Os fatores chaves de sucesso fornecem a fundação para o desenvolvimento do plano. Esses fatores descrevem o que uma organização deve fazer bem para ter sucesso em uma dada indústria. Para focalizar os esforços de inteligência da organização na direção correta, estes fatores de sucesso apresentados devem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta de dados e os esforços de análise. As metas e atividades de inteligência competitiva serão então consistentes com o plano estratégico. Isto está ilustrado na figura 6-1. Os quatro tipos de fatores de sucesso são:

- Ambiente
- Empreendimento
- Setor
- Organização

Os fatores de sucesso ambientais influenciam, em alguma extensão, todos os negócios. Exemplos são fatores econômicos, regulatórios e políticos que impactam o mercado. Embora o nível de controle que o seu negócio tem sobre estes fatores é mínimo em muitos casos, seu impacto pode ser substancial. Os fatores de sucesso do empreendimento são comuns a todas as organizações. Por exemplo, um fator de sucesso do empreendimento pode ser o recrutamento, contratação e treinamento das melhores pessoas possíveis. Outros exemplos poderiam incluir a eficiência geral de operação e o controle de custo. O nível de controle que o seu negócio tem sobre estes fatores é alto. Contudo, estes fatores são raramente considerados chaves para fins de inteligência porque eles se aplicam a todas as organizações; não existem pontos de diferenciação. Os fatores de sucesso do setor devem-se aos mercados que estão sendo servidos ou aos aspectos únicos das organizações naqueles mercados. Como exemplo está a necessidade por excelente qualidade da marca, ou a necessidade de ser um fabricante de baixo custo na indústria.

Fatores chave de sucesso direcionam as necessidades de inteligência

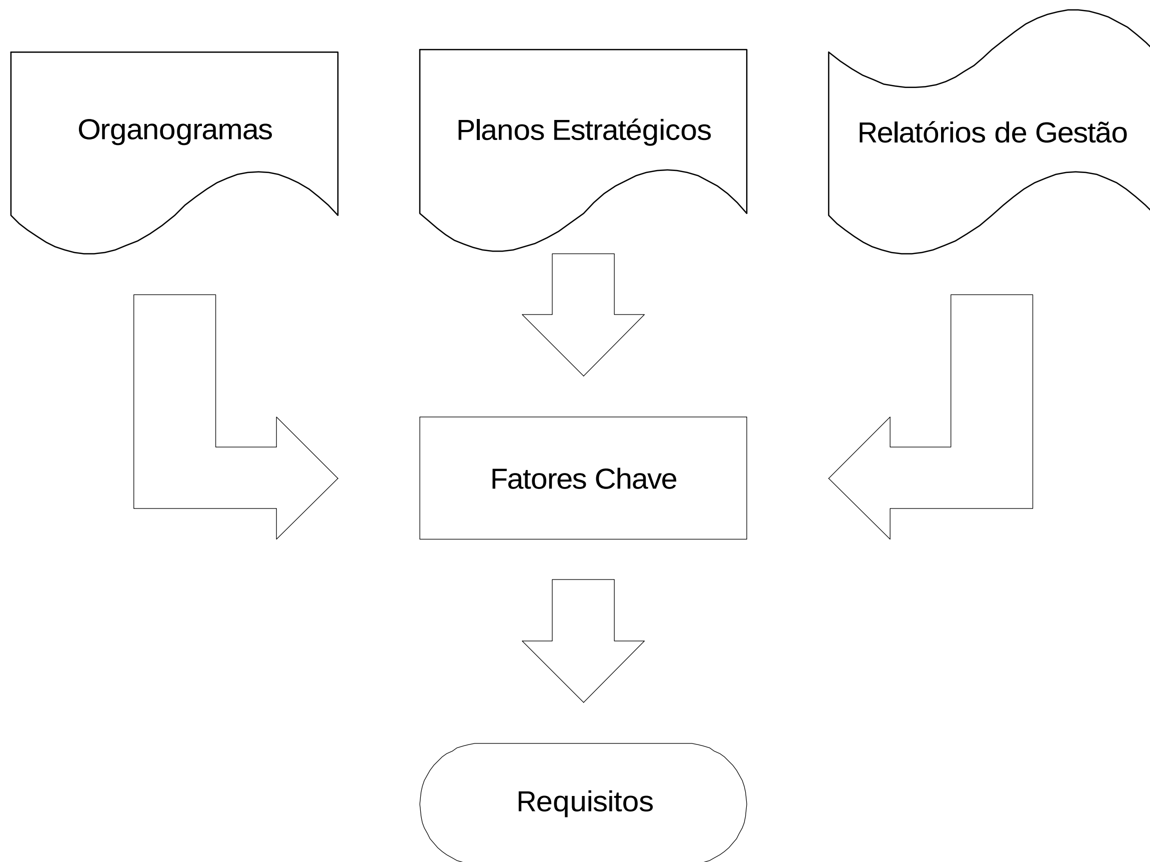


FIGURA 6 - 1

QUADRO 6 - 1

Lista de verificação do perfil do concorrente

ORGANIZAÇÃO

- Atual nome legal
- Endereço e telefone da matriz
- Data de formação
- Estado da incorporação
- Lista de subsidiárias e/ou divisões
- Endereços de todas as plantas
- Lista dos acionistas se for privada
- Número de ações pertencentes aos administradores

SUMÁRIO HISTÓRICO

- Como a organização foi originalmente formada
- Razão para a fundação
- Nomes dos fundadores e sucessores
- Rápida revisão do progresso de vendas
- Rápida revisão da história da linha de produtos
- organograma

FINANÇAS

- Informações dos balanços dos últimos 5 anos
- Lucro médio dos últimos 3 anos – moeda e % vendas
- Lucro médio para os próximos 3 anos – moeda e % vendas
- Projeção para os próximos 5 anos:
  - Vendas e lucro
  - Fluxo de caixa

VENDAS

- Desdobramento por produto nos últimos 5 anos
- Desdobramento por produto para os próximos 5 anos
- Métodos de distribuição:
- Métodos para obter distribuidores e vendedores
  - Áreas cobertas
  - Especificações de logística
  - Informações sobre força de vendas:
  - Número de empregados e organograma
  - Métodos de vendas
  - % vendas dos 5 principais clientes
  - Lista dos 20 principais clientes e volume de vendas
  - Como os vendedores são pagos
  - Tipos de programas de incentivo de vendas
  - Natureza das despesas de vendas
  - Atividades de desenvolvimento de novos negócios
  - Estratégias para incrementar as vendas
  - Estratégias para incrementar o tamanho médio dos pedidos
  - Promoções especiais
  - Políticas em reparos e devoluções
  - Previsão de vendas
  - Plano qüinqüenal
  - Rotinas para desenvolvimento de novos produtos
  - Uso de telefone e telemarketing
  - Eficiência dos vendedores
  - Negócios com o governo
- Publicidade e promoções de venda:
  - Agência de publicidade utilizada
  - Extensão da execução da própria publicidade
  - Qualidade da agência existente
  - Performance do orçamento com publicidade
  - Lista dos meios de publicidade
  - Valor (em moeda) do orçamento de publicidade
    - Como % das vendas
- Descrição dos programas de relações públicas
  - Freqüências dos releases ao público
  - Imagem da organização
  - Temas das novas publicidades
  - Utilização de correspondência direta
  - Acompanhamento de (potenciais) clientes
  - Medição dos resultados da publicidade

MARKETING E PRODUTOS

- Linhas de produto:
  - Lista dos principais produtos e linhas de produto
  - Fatia de mercado nos últimos 5 anos
  - Se atacadista ou distribuidor:
    - Identidade dos fornecedores
    - Contratos/arranjos exclusivos
    - Profundidade da relação
  - Utilização e aplicação
  - Catálogos e lista de preços
  - Comparativos:
    - Estimativas de venda e lucro
    - Natureza das práticas de comércio
    - Comparações de preço
    - Comparações de embalagem
    - Comparações de valor
  - Preços
    - Todas as listas de preços
    - Estabilidade dos preços
    - Considerações futuras
    - Condições de barganha

- Completeza da linha de produtos

GESTÃO, PESSOAL E POLÍTICAS

- Lista de escritórios
- Informações sobre administradores e principais empregados
- Indicação do poder dos gerentes intermediários
- Indicação se os gestores permanecerão em uma troca de propriedade
- Taxas de compensação para os gestores
- Número de empregados por departamento
- Trabalho em operações:
  - Média de trabalho horário
  - Nomes dos sindicatos
  - Relações trabalhistas passadas
  - Problemas presentes ou futuros com trabalhadores
  - Lista das horas trabalhadas e classificações de cargos
  - Moral geral dos empregados
  - Datas de vencimento do contrato com o sindicato
  - Número de horas de trabalho por semana
- Benefícios do empregado:
  - Planos de incentivo
  - Planos de pensão
  - Planos de férias
  - Número de feriados pagos
  - Seguro médico, odontológico e de vida
  - Opções de compra de ações
  - Bônus
  - Participação nos lucros
  - Estrutura de recreação
  - Descontos aos empregados
  - Funções sociais dos empregados

OPERAÇÕES

- Custos de operação:
  - Custo de mão de obra como % vendas
  - Custo de material como % vendas
  - Margem de contribuição como % vendas
  - Estimativas de custos futuros para mão de obra, material e margem
  - Custo e lucro por produto
- Rotinas de produção:
  - Cronograma de produção
  - Flexibilidade em aumentar ou diminuir a produção
  - Produção mínima requerida para o ponto de equilíbrio
  - Eficiência das rotinas de montagem
  - % de produtos comprados externamente
  - Controle de qualidade e processo de inspeção
  - Capacidade máxima com equipamentos existentes
  - Tipos de controle de custos
  - Grau de coordenação – vendas e operações
  - Engenharia, pesquisa e desenvolvimento:
  - Custo P&D como % vendas
  - Descrição dos principais programas de pesquisa

INFRA-ESTRUTURA

- Área e construções:
  - Planos para as estruturas existentes
  - Localização e zoneamento
  - Descrição legal e propriedade
  - Financiamentos (valores, prazos e condições)
  - Descrição dos empréstimos
  - Condições
  - m2 de construção
  - m2 de área
  - Quantidade de aluguel
  - Quantidade de taxas de propriedade
  - Tamanho do escritório x das operações
  - Tamanho do depósito
- Se as estruturas são de atacado:
    - Tamanho aproximado das áreas de comércio
    - Demografia das áreas de comércio
  - Localização do mais próximo:
    - Correio
    - Aeroporto
    - Ferrovia
    - Porto
  - Serviço por transportadores comuns
- Equipamentos:
  - Lista dos principais equipamentos
  - Valor de todos os equipamentos
  - Próprios x emprestados

CONSIDERAÇÕES LEGAIS

- Leis locais e estaduais:
  - Formas de incorporação
  - Formas qualificadas para fazer negócios
  - Acionistas:
    - Número de acionistas votantes necessários a uma aquisição
    - Direitos dos dissidentes
    - Requisitos de aviso prévio
    - Direitos preemptivos
    - Ação do conselho requeridas para venda ou aquisição
  - Fusões
  - História de atendimento às leis federais
  - Leis antitruste:
    - “Sherman Act”
    - “Robison-Patman Act”
    - “Clayton Act”
    - regras da “Federal Trade Comission”
    - Regras do “Department of Justice”
    - jurisprudências
  - Leis antipoluição
  - Leis trabalhistas

- Outros regulamentos
- Tarifas e cotas
- Requisitos da SEC
- Contratos governamentais

- Considerações trabalhistas:
  - Direitos dos sindicatos
  - Pensões
  - Condições de trabalho e segurança
  - Salário mínimo
  - Horas máximas
  - Hora extra
  - Trabalho infantil
  - Discriminação

- Patentes:
  - Acordos de licenciamento
  - Marcas
  - Direitos de reprodução
  - Lista de patentes com números
  - Lista de patentes pendentes

Os fatores de sucesso da organização são aqueles que se aplicam a uma organização específica. Podem ser fatores que não são necessários para o sucesso de todas as organizações dentre uma indústria em particular. Por exemplo, um fator de sucesso da organização pode ser a permanência como uma planta não sindicalizada a fim de manter uma vantagem competitiva. Um professor em Stanford simplifica isso para seus alunos. Ele diz "se você tem que colocar o nome de sua própria organização nele, ele é um fator de sucesso da organização".

O conhecimento dos seus fatores chaves de sucesso ajuda a priorizar a enorme quantidade de informações potenciais a serem coletadas. Por exemplo, suponha que você tivesse os seguintes fatores chave de sucesso:

1. Serviço rápido e eficiente
2. Qualidade do produto
3. Características do produto
4. Rentabilidade e solidez financeira
5. Imagem e nome de marca
6. Preço

Sob este cenário, a informação mais importante a coletar e manter seria aquela sobre os serviços oferecidos pela competição e detalhes sobre como ela entrega cada serviço. Depois, seriam coletadas informações sobre a qualidade de cada produto dos concorrentes, primeiramente sobre a perspectiva do cliente mas também por meio da execução de comparativos de produto e engenharia reversa (o processo de comprar produtos e serviços dos concorrentes e dissecá-los para analisar seus componentes). Essa análise traria informações muito específicas sobre as características do produto ou serviço.

O processo de utilizar fatores de sucesso para direcionar as necessidades de informação está ilustrado na apresentação 6-2.

Não esqueça das forças de mercado diretas, indiretas e potenciais

Muitos esforços de inteligência são direcionados para mercados específicos. É neste nível em que há um grupo identificável de concorrentes. Por exemplo, um mercado total poderia ser o de serviços financeiros. Um segmento de mercado poderia ser o de seguros. Um mercado específico dentro deste segmento poderia ser o de seguros de automóveis. Isso poderia ser segmentado na seqüência por região. Os concorrentes identificáveis seriam as demais organizações que oferecem seguros de automóveis nas regiões específicas nas quais você compete.

Embora a coleta de informações deva ser focada, ela deve ir além de uma revisão das forças diretas de mercado e também incluir forças indiretas e potenciais.

Forças diretas incluem organizações com produtos ou serviços substitutos. Por exemplo, fabricantes de aspirina competem com fabricantes de Tylenol. Ambos servem clientes com dor. Forças indiretas podem também ser forças ambientais, tais como influências econômicas, regulatórias e políticas.

Forças potenciais de mercado incluem organizações ainda não no mercado, mas que poderiam estar nele com mudanças mínimas no produto ou serviço. Por exemplo, um fabricante de bombas para indústria marítima poderia modificar seu projeto para fornecer bombas para a indústria da exploração de óleo.

A ênfase principal deve ser colocada nas forças diretas. Em muitos mercados isso representa um numero relativamente pequeno de forças. Elas devem receber mensalmente a

maioria do esforço de inteligência. Porém, uma varredura rotineira das forças indiretas e potenciais deve também ser realizada ao menos trimestralmente.

Sumarizando, deve-se utilizar o ranking dos fatores chaves de sucesso para priorizar os tipos de inteligência que se quer coletar. Os fatores chaves de sucesso devem ligar as atividades de coleta da inteligência àquilo que é importante no mercado de uma perspectiva competitiva. Utilizando-se desta abordagem, pode-se concentrar 20% da informação disponível que será produzida 80% da inteligência requisitada. Novamente, o objetivo maior de qualquer processo de inteligência competitiva deve ser a coleta das informações mais relevantes e significativas no menor espaço de tempo e com o mínimo custo possível.

QUADRO 6 - 2

Avaliação das necessidades de informação

Fatores chaves de sucesso	*Necessidades de informação*
1. Serviço rápido e eficiente	• Lista de características específicas dos serviços dos concorrentes, evidenciando as diferenças de abordagem
2. Qualidade do produto	• Engenharia reversa dos produtos concorrentes • Perspectiva do cliente obtida por meio de entrevistas • Entrevistas com fornecedores e distribuidores
3. Características do produto	• Catálogos de produto • Engenharia reversa
4. Rentabilidade e solidez financeira	• Relatório anual • Informações de crédito
5. Imagem e nome de marca	• Resultados de pesquisa de clientes • Resultados de pesquisa de feiras
6. Preço	• Listas de preço • Descrições das variações dos preços publicados

Aula 2
Coleta de Informações Publicadas

Relacionar as diversas formas de coleta de informações publicadas bem como as principais fontes na área de negócios.

A coleta de informações publicadas é a mais amplamente utilizada na técnica de inteligência competitiva. O objetivo é coletar somente aqueles itens que são necessários e valiosos. Após ter limitado o foco da coleta de informação e determinado o que é mais importante a coletar:

- O primeiro passo é fazer um inventário do que você tem e rapidamente sintetizar a inteligência relevante (sua relevância para a inteligência competitiva). Isso inclui informações guardadas por outros na empresa. (Não fique desapontado se você constatar que tem pouca inteligência, o que inicialmente aparentava ser grande quantidade de dados).
- O segundo passo é obter informação adicional:
    1. Consultar seu bibliotecário e seu advogado;
    2. Ordenar os materiais (requer mais tempo que obter);
    3. Providenciar serviços de *clipping* (recortes de jornais);
    4. Administrar/pesquisar/usar internet e Bases de Dados;
    5. Administrar informações de *workshops*;
    6. Explorar sua rede interna de relacionamentos.

As duas pessoas mais importantes para primeiro contato

- **Bibliotecários da empresa:**
    - Podem auxiliar a encurtar o caminho para pesquisar fontes de informação. Eles são treinados para isso, em geral são pessoas curiosas e trabalham notavelmente na obtenção e busca de informações.
    - Eles geralmente têm acesso a inúmeros diretórios, índices e outros materiais relevantes. Se eles não têm acesso à informação, sabem onde encontrá-la.

***Nota:** Bibliotecários não são somente uma boa fonte de informação. São coordenadores do processo de inteligência competitiva em algumas empresas, informando/relatando para marketing, planejamento ou P&D.*

- **Advogados:**
    - Podem auxiliar pesquisando sobre ações em juízo/litígios passados e presentes sobre seus competidores. Ajudam na obtenção de arquivamentos governamentais e propostas competitivas em contratos governamentais.

Os melhores lugares para iniciar

- Um caminho fácil para iniciar é pesquisar pela internet:
    - para coletar informações relevantes para sua pesquisa sobre indústrias e empresas (competidores); Ex.://www.yahoo.com/business/companies/
    - registrar no Bookmarks os sites selecionados para retornar periodicamente;
    - providenciar links diretos para sua intranet, para que outros em sua organização possam se beneficiar;
- Fontes:
    - Diretórios de associações;
    - Diretórios de companhias. Ex.: //www.hoovers.com.
    - Diretórios de periódicos. Consulte Bacon’s Directory.

- Diretórios de investimentos. Nelson's Directory indica nomes e telefones de analistas de investimentos que conhecem companhias específicas.
- Diretórios quem é quem. The Marquis Who's Who provê informações sobre executivos.

Rapidamente procurando as fontes de maior custo efetivo

- Muitas fontes publicadas são difíceis de serem encontradas e consomem muito tempo para serem obtidas. Materiais que requerem tempo para serem analisados: relatórios anuais, literatura, relatórios financeiros. Requerem para algumas avaliações de fontes de informações federais, estaduais e locais, que podem levar semanas e meses para se obter.

Sugestão: Serviços de **clipping** *- fluxo regular de artigos de jornais e revistas.*

O imenso valor dos serviços de clipping

- Serviços de *clipping* geralmente recortam artigos e propagandas de jornais, revistas, jornais comerciais/ de negócios, press releases e outras fontes publicadas regularmente. Eles também providenciam de mídias eletrônicas, incluindo comerciais de televisão e rádios e entrevistas. Uns poucos serviços de clipping providenciam cobertura na rede mundial.
- *Clipping* podem ser feitos pelo nome da companhia, produto, assunto.
- *Clipping* internacionais – problemas com tradução (aumento de custos).
- *Clipping* dão maior cobertura de publicações do que assinaturas individuais, pelo menor custo, com matérias já selecionadas.

Sugestão: *Quando o serviço de clipping não assina publicações que você necessita, assine você mesmo.*

"*Media kits*" das companhias

- Se sua companhia tem uma função de Publicidade e Relações Públicas, elas podem ajudar em sua pesquisa para inteligência competitiva. Estes departamentos, geralmente por meio de outras agências que os servem, podem contatar competidores e requerer um "media kits" . Esses pacotes contêm informações valiosas, tais como um press release recente, relatórios anuais, produtos de informação e outras que podem auxiliar no desenvolvimento de um perfil total daquela companhia.

Fontes valiosas de informações financeiras

- Relatórios anuais e/ou quadrimestral.
- Relatórios governamentais (*SEC - **Securities and Exchange Comission** - reports*).
- Relatórios anuais ou quadrimestrais podem ser acessados na Internet ou em bases de dados como *Edgar Database*, ou solicitados diretamente das empresas.
- Ao solicitar os relatórios, solicite também o *pacote de análises*, distribuídos para os analistas da *Wall Street*, pois eles fornecem detalhes sobre as unidades de negócios das grandes empresas.

Os relatórios que são mais úteis para os propósitos inteligentes incluem:

10K – relatório anual arquivado pelas empresas que têm mais de 500 acionistas e US$ 1 milhão em bens.

19K – relatórios de empresas estrangeiras emitindo papéis negociáveis nos Estados Unidos – diversos instrumentos representando capital ou dívida, como apólice, letras de câmbio, certificados de depósitos, debêntures e muitos outros, alguns dos quais podem ser encontrados em bolsa de valores.

10Q - relatório trimestral arquivado por empresas 10K.

8K – informações sobre desenvolvimentos importantes de correntes, incluindo mudanças de propriedades, aquisição e disposição, falência e liquidação.

F10 - usado por firmas durante os primeiros dois anos como uma empresa pública. A firma F10 é uma combinação de registro e relatórios anuais.

8A – usado por administradores que planejam lançar estoque adicional.

8B – usado por empresas que mudaram seus nomes para notificar os acionistas que elas estão fazendo negócios usando um novo nome.

N-IR – relatório anual de empresas de administração de investimentos registradas.

N-IQ – relatórios trimestrais de empresas de administração de investimentos registradas.

Para obter informações SEC mais rapidamente, é possível contatar diretamente com seus escritórios em Chicago, Los Angeles, Nova York e Washington, DC.

Fontes de informações (governamentais) nacionais

Informações governamentais não são recomendadas como fonte primária, mas como um meio de acrescentar certas informações que podem ser úteis ao processo de inteligência como um todo.

O primeiro passo é contatar os escritórios governamentais na tentativa de encontrar informações. Esse processo consome muito tempo, mas algumas vezes produzirá inteligência inestimável. Não esqueça também de pesquisar nos sites do governo na internet.

Vários tipos de informações podem ser obtidos a partir de fontes governamentais estaduais ou regionais:

- Diretórios de empresas.
- Artigos sobre incorporação.
- Informações financeiras sobre empresas regularmente registradas.
- Contratos.
- Prospectos.
- Relatórios de impacto ambiental.
- Informações sobre saúde e segurança no trabalho.
- Licenças, leis trabalhistas, franchising, proteção ao consumidor etc.

Essas informações variam de região para região e podem estar disponíveis em diferentes órgãos.

Informações Locais: os segredos mais bem guardados...

Informações locais podem fornecer detalhes importantes e específicos sobre as operações locais de determinadas empresas, incluindo:

- Escrituras e outras informações sobre propriedades.
- Mapas, fotos aéreas, pesquisas.
- Permissões para construção.
- Reclamações sobre empresas ou produtos.
- Informações sobre inspeções de saúde.

Registros de escrituras são excelentes fontes de informações, pois contém uma descrição da propriedade, com o tamanho e breve descrição das benfeitorias, valor pago e valor das taxas. Essas informações são importantes para estimar o valor de determinada propriedade no mercado.

Utilizando bases de dados on-line externas

Bases-de-dados *on-line* podem ser de extrema utilidade para localizar informações relacionadas a eventos atuais e passados. A assinatura de bases de dados *on-line* juntamente com a pesquisa na internet ajudam a reduzir o tempo gasto em bibliotecas, uma vez que boa parte das fontes mais importantes de referência hoje estão disponíveis *on-line.* Redução de custos.

Uma hora de pesquisa **on-line** *é igual a quatro semanas de pesquisa em bibliotecas.*

Grandes mercados de bases de dados

DIALOG: organização Knight-Ridder. Contém mais de 55 milhões de itens de referência sobre relatórios técnicos, jornais, periódicos e dados estatísticos. Atualização constante. Excelente fonte de informações específicas e gerais.

DATASTAR: Knight-Ridder. Fonte bastante ampla de informações especialmente na área de assuntos internacionais.

NEXIS: base de dados *on-line* com textos completos na área de negócios e notícias. Cobre 150 grandes publicações e agências de notícias.

Vários tipos de inteligência podem ser coletadas por meio da pesquisa on-line:

- Abertura e fechamento de empresas.
- Tamanho de empresas.
- Vendas e outras informações financeiras.
- Anúncios de novos produtos.
- Informações sobre patentes e marcas registradas.
- Resultados de pesquisas de mercado.
- Atividades de fusão e aquisição.
- Currículos/palestras de importantes executivos.
- Atividades de P & D.

Consulte o ***"Diretório de bases de dados on-line"****, disponível na maioria das bibliotecas, onde se pode encontrar referências a outras bases de dados interessantes. Explore web-sites dos maiores periódicos na área de negócios, pois alguns deles têm artigos disponíveis por algumas semanas após a publicação.*

Como realizar pesquisas em bases de dados *on-line*

O único pré-requisito é estar *on-line* (ter acesso a uma linha telefônica, um computador pessoal, modem, impressora, provedor...). Grandes mercados de base de dados dão acesso a algumas bases e também oferecem treinamento e softwares de comunicação de custos baixos ou sem custos.

- São amigáveis. Usuários precisam somente ter clareza sobre que tipo de informação pretendem coletar, para economizar tempo on-line.
- Um bibliotecário pode ser muito útil na orientação na condução de sua pesquisa.

Bases-de-dados X serviços de clipagem: prós e contras

Não há posição fechada. Ambos os serviços têm vantagens e desvantagens. O que importa é que as pessoas envolvidas na coleta de informações com valor de inteligência estão em busca do máximo de informação com o menor custo.

Na escolha do melhor serviço (clipagem ou bases) três pontos devem ser levados em consideração:

1. **Cobertura/abrangência e tempo (atualidade e atualização)** - são fatores fundamentais para quem está trabalhando com coletas de informações para inteligência, uma vez que gestores/administradores são pressionados para a tomada de decisões estratégicas ou táticas, no tempo certo. Bases-de-dados são boas fontes de referência, ainda que sua atualização varie e cubram apenas os maiores jornais, revistas e periódicos. Serviços de clipagem oferecem o acesso às notícias em até dez dias de publicação e a cobertura é mais ampla.
2. **Custos** - é um importante fator. Pesquisa em bases de dados podem tornar-se caras (tempo *on-line* ou serviço de biblioteca) mesmo para usuários experientes. Os serviços de clipagem podem tornar-se mais baratos a longo prazo.
3. **Experiência** - é fundamental para utilização de bases de dados. Infelizmente, a maioria dos grupos de inteligência com-

petitiva são formados por usuários inexperientes e que ao quererem controlar o processo, não buscam ajuda especializada (bibliotecários). Já os serviços de clipagem são oferecidos por profissionais e não exigem experiência prévia de quem os contrata.

- Ambos os serviços têm espaço no processo de inteligência competitiva. O uso efetivo de bases de dados e clipagem, juntamente com a pesquisa telefônica, oferecem os melhores resultados de inteligência.
- A pesquisa em fontes de informação publicada nunca tem fim e pode consumir muito tempo. É preciso planejar uma estratégia eficiente, buscando os melhores resultados e otimizando as diferentes fontes.

Realizando *workshop* de informações

DICA: Promova um **workshop** *de informação para identificar as fontes e as necessidades de informação de sua empresa.*

Um *workshop* de informação é uma troca informal entre representantes de cada setor da empresa. Participantes são solicitados a submeter uma lista das informações competitivas de seu setor e também das informações que necessitam. A consolidação de uma lista ao final do *workshop* normalmente indica que a empresa necessita de menos itens de informação do que se pensava a princípio. Ou seja, a maioria das informações já existe em alguma parte da organização, estejam elas publicadas ou não.

Essas estratégias mostram a importância do trabalho em rede/colaborativo, para ativar a troca e revelar os "tesouros escondidos."

Ao dedicar tempo logo no início do processo para a identificação das verdadeiras necessidades de informação, aumenta-se consideravelmente a habilidade de capturar a atenção do público-alvo para a publicação de relatórios de inteligência.

Explorando sua rede interna de relacionamentos

Fontes não-publicadas existem dentro e fora de sua companhia. Elas consistem de pessoas conhecedoras as quais estão dispostas a fornecer informações quando solicitadas.

Aula 3
A coleta da informação interna

Apresentar as várias áreas de uma organização e destacar quais informações podem estar disponíveis em cada uma.

Abordar as fontes de informação mais evidentes e também as que estão menos evidentes.

Discutir formas para obter esta informação rotineiramente.

As armadilhas da informação publicada

Como apresentado na última aula, um grande esforço pode ser despendido na coleta de informações publicadas. A questão chave é: *"O quanto a informação publicada é valiosa?"*. Muitos administradores acreditam que apenas a informação publicada pode ser relevante, analisável e utilizável. E assim, eles dizem, se ela não é publicada, não poder ser analisada.

Infelizmente essa idéia pode contribuir para levar ao insucesso o esforço de inteligência pelas seguintes razões:

- Informação publicada nem sempre é relevante. É uma coleção de informações estáticas e freqüentemente ultrapassadas;
- Nem sempre são analisadas;
- Reflete mais a organização oficial do que a organização real;
- Informação publicada não é sempre utilizável, porque, ao invés de ser dinâmica, é uma informação estática, significando raramente valor de inteligência para a decisão estratégica ou tática.

***Cuidado**: Informação não publicada deve ser aceita pelo valor de quem informa. Centenas de atividades de inteligência têm ensinado que informação publicada não deveria ser utilizada para o objetivo de inteligência até que seja confirmada com fonte não publicadas.*

80% do que se deseja saber pode já estar dentro da organização

Freqüentemente, a melhor inteligência está localizada dentro da própria organização. A maior parte do que se deseja saber do concorrente é provavelmente conhecimento comum para alguém dentro da organização. A tarefa é desenvolver uma rede interna para extrair facilmente essa informação disponível. Ao seguir as recomendações nesta aula, você aprenderá a multiplicar seus esforços para registrar esses recursos internos.

Descobrindo o tesouro enterrado

A tarefa é determinar quem, dentro da organização, tem informações sobre os concorrentes. A maioria das informações estarão enterradas em mesas fechadas, gavetas de escrivaninhas, arquivos de armários e na mente dos empregados. O desafio é trazer para fora essas informações e torná-las parte da inteligência. É aconselhável seguir através das várias áreas de uma organização e esclarecer quem tem a informação e que tipo de informação podem ter. Nós começaremos com a fontes mais evidentes e seguiremos para as menos evidentes.

Marketing e Vendas: o evidente primeiro passo

As pessoas de marketing e vendas normalmente possuem uma vasta quantidade de conhecimento industrial. Para a maioria, eles

estão na trincheira e na linha de frente, face-a-face com os compradores e concorrentes. No mínimo, devem ser hábeis para fornecer informações competitivas sobre os seguintes tópicos:

- Número de empregados de vendas e marketing;
- Práticas de vendas;
- Canais de distribuição;
- Programas de treinamento;
- Métodos de compensação;
- Áreas de diferenciação de produtos;
- Práticas e tendências de preços;
- Mix de promoção;
- Marketing e programas de desenvolvimento de clientes;
- Estratégias específicas de futuro.

Exemplo 1: Uma grande indústria de colchões procurava informações de seus concorrentes. Foi sugerido ao presidente que uma pesquisa fosse desenvolvida e aplicada ao pessoal de vendas e marketing das várias unidades. O presidente sustentava que esse pessoal das unidades não tinha entendimento da questão competitiva. O pessoal de vendas e marketing de cada unidade foi entrevistado e forneceu respostas para muitas questões: competição de produtos, mix de produtos, diversidade de clientes, "top" dos clientes, cobertura geográfica. Quando todas essas informações foram sintetizadas, uma nova pesquisa não foi necessária.

Exemplo 2: Uma importante organização editorial solicitou revisão do seu processo de inteligência competitiva para melhorar o nível das informações fornecidas. Entrevistas foram realizadas com os funcionários de todos os níveis em toda a organização. Tendo em vista que o pessoal de vendas normalmente tem uma riqueza de informações, foi destinada uma hora para cada entrevista. Em uma situação específica, a entrevista excedeu quatro horas. O responsável de vendas sabia absolutamente tudo sobre cada concorrente. Entre outras coisas, sabia a localização de todas as unidades concorrentes, seu volume de vendas de produtos, as características dos equipamentos, número de turnos e empregados por turno. Quando questionado por que ele não falou nada sobre o que sabia, respondeu: **"Nunca ninguém me perguntou!".** *Quando questionado sobre o amplo sistema de informações de apoio às vendas que a organização detinha na unidade, ele disse:* **"Quando comecei aqui, eu era muito interessado sobre os conteúdos das informações competitivas; sempre usei folhas de papel extra"**. *Ele acrescentou:* **"Eu nunca soube o que aconteceu com a informação, apenas fui começando a escrever menos e menos; estou agora redigindo apenas uma linha por concorrente e ninguém questiona isso".**

Este exemplo ilustra dois pontos:

1. Os empregados necessitam sentir que são parte integrante de um time de inteligência;
2. O feedback precisa ser implementado para que os empregados vejam como sua contribuição têm impacto sobre uma decisão estratégica ou tática da organização.

Produção: o conhecimento através de pequenos boatos.

O pessoal de produção pode também fornecer boas informações. Eles podem falar mais do que se pode imaginar sobre os concorrentes e o estado geral da tecnologia dentro do setor. Suas áreas particulares de perícia são:

- Natureza de processos;
- Instalações;
- Mix de empregados;
- Tendências de custos;
- Produtividade;

- Status da tecnologia;
- Capacidade e utilização.

Exemplo 1: Nas instalações de uma indústria de colchões um documento de coleta de dados foi aplicado para o pessoal de produção, bem como para o de vendas e marketing. Eles sabiam virtualmente tudo o que tinham que saber sobre os concorrentes da organização. Em muitos casos, muitos deles jogavam futebol nos finais de semana com outros colegas, empregados de seus concorrentes. Conseqüentemente, eram hábeis para obter regularmente informações competitivas. O pessoal de produção tem informações sobre: a localização das unidades, o resultado das unidades, o volume de produção, os tipos específicos e qualidade dos equipamentos, o percentual de capacidade instalada utilizado em cada unidade e muitas outras de informação valiosas.

Você se surpreende com essa verdade? Uma resposta é que eles podem ter trabalhado para um concorrente antes de trabalhar na sua organização. Da mesma forma, os representantes de vendas de equipamentos, normalmente, falam com todos os seus empregados e, particularmente, com seu staff de produção.

Exemplo 2: Trata-se de uma situação envolvendo um grande jornal metropolitano que solicitou assistência no desenvolvimento de um plano estratégico. No decorrer do planejamento do projeto, um jornal concorrente anunciou que estava construindo uma nova unidade de impressão off-set que iria requerer um significativo investimento de capital. O cliente ficou muito preocupado que pudesse perder uma fatia substancial de seus leitores ao competir com um jornal concorrente, melhor impresso e visualmente mais atrativo.

O administrador foi alertado para consultar seus empregados de produção. O editor não pensou muito na idéia, mas resolveu falar com eles. Quando o problema foi apresentado para os empregados de produção, eles responderam: **"Sem problemas!"**. *Sugeriram que um novo processo de impressão fosse instalado a 10% do custo de impressão* **off-set** *do jornal concorrente com a mesma qualidade de impressão* **off-set**. *Certamente, nesse momento, o pessoal de produção tinha a informação-chave para a direção estratégica do jornal.* **Por que o editor não forneceu essa informação? "Nunca ninguém me perguntou?".**

Contabilidade e Finanças: eles contam mais pontos do que você pensa

O pessoal de contabilidade e finanças pode muitas vezes fornecer informações valiosas. Eles não somente analisam sua própria informação financeira; eles regularmente lêem os relatórios anuais e outras informações financeiras vindas dos concorrentes.

Exemplo 1: Um importante fabricante de bens esportivos solicitou uma assistência para calcular sua concorrência. O presidente foi questionado se alguém na organização tinha marcado as vendas das linhas dos produtos concorrentes. Ele não pensou que alguém tivesse. Além disso, ele questionou se alguém tinha feito algum tipo de correlação entre os principais indicadores econômicos de mercado de cestas de basquete e as vendas de vários tipos de equipamentos esportivos. Novamente, ele disse que não sabia se essa informação era avaliada.

A sugestão seria falar com o pessoal de finanças e contabilidade. O presidente murmurou: "esse pessoal só conhece dé-

bitos, créditos, pagamentos e recebimentos de contas...". Em outras palavras, ele não confiava muito na possibilidade de que essas pessoas tivessem as informações. Mesmo assim, os empregados foram questionados. O chefe da área financeira foi questionado se estas informações tinham sido obtidas ou analisadas. Seus olhos brilharam, ele foi até os seus arquivos no gabinete e retirou páginas e páginas amarelas de registros. As páginas foram jogadas na mesa e foi discutido sobre o que ele havia analisado.

Ele disse, **"Sim nós temos marcado as vendas dos produtos concorrentes, e temos também feito uma correlação entre os principais indicadores econômicos de mercado de cestas de basquete e as vendas de vários tipos de equipamentos esportivos. Olhe o que isso nos diz"**, *disse ele.* **"Demonstra que quando os principais indicadores econômicos de mercado de cestas de basquete iniciam uma tendência de queda, os competidores fazem duas coisas. A curto prazo, voltam a renovar seus estoques como seria esperado."**

"Também demonstra que eles tomaram decisões de produtos a longo prazo. Ao invés de introduzirem três novos produtos para clubes de golfe, os concorrentes introduziram dois. Ao invés de introduzirem quatro novas raquetes de tênis, eles introduziram três". *O chefe da área financeira então concluiu:* **"Nossa organização não tomou essas decisões estratégicas ou táticas naquele momento e você pode ver os resultados ao comparar nossa linha de produtos com a deles!"**.

O presidente ficou muito desconcertado e perguntou ao chefe da área financeira, **"Por que você nunca nos disse que essa informação era avaliada?"**. *O chefe da área financeira respondeu:* **"Ninguém nunca me perguntou!".**

Engenharia

O pessoal de Engenharia e de Pesquisa e Desenvolvimento também é muito útil em todo esforço de inteligência. Seu conhecimento encontra-se em:

- Tecnologia;
- Desenvolvimento de produtos;
- Patentes;
- Inovação do processo produtivo.

Pode-se pensar que técnicos especialistas como engenheiros (e analistas de sistemas etc.) muitas vezes são mais leais com sua profissão do que com sua organização. Todavia, eles são muito preparados para buscar informações com colegas em outras organizações. Isso é ao mesmo tempo um problema em potencial e uma oportunidade (dependendo do ponto de vista).

***Exemplo**: Foi sugerido para o fabricante de colchões, anteriormente citado, que desenvolvesse um processo de engenharia reversa, a partir da aquisição de produtos concorrentes, analisando suas partes componentes, procurando identificar o que diferem dos seus. O fabricante não ficou particularmente interessado com a idéia. Todavia, todos os produtos concorrentes foram adquiridos e encaminhados para o departamento de engenharia. Então, um interessante cenário foi desdobrado. Todos os colchões foram divididos em pedaços e examinados detalhadamente. A análise do prejuízo foi preparada com base no sistema de orçamento da própria firma.*

***Resultado custo-benefício**: Nosso cliente descobriu um fato surpreendente. O departamento de engenharia determinou que poderia ser colocado 20% de um outro tipo de material nos seus colchões e ainda ter uma qualidade superior à do*

produto do concorrente. Desnecessário dizer que esses 20% reverteriam diretamente para a linha de produção em termos de lucro.

Recursos Humanos: suas estantes são mais do que apenas decoração

O pessoal da área de recursos humanos não deve ser esquecido em todo o processo de inteligência competitiva. Uma observação que se pode fazer é que os profissionais de recursos humanos têm, proporcionalmente, mais estantes que os outros na organização. *O que eles têm naquelas estantes?* Eles têm, dentre outras coisas, manuais de recrutamento, manuais de pessoal, manuais de treinamento e contratos de parcerias.

***Exemplo**: Um dirigente de uma grande empresa ferroviária desejava obter uma cópia de um contrato de prestação de serviço de transporte de uma estrada de ferro concorrente, que havia sido assinado na semana anterior. O contrato seria necessário para uma possível participação da empresa nesse serviço de transporte como empresa terceirizada. O dirigente ficou sabendo que o setor de recursos humanos da própria organização possivelmente teria uma cópia. Quando o diretor de RH foi questionado, não apenas tinha uma cópia do contrato, como o consegui uma hora após a sua assinatura, ocorrido na semana anterior.*

Sua organização é provavelmente rica em fontes de tesouros enterrados. A chave para buscar essa informação acessível é a comunicação.

***Ponto-chave**: deve ser desenvolvido um mecanismo para que os empregados possam facilmente comunicar a informação competitiva para uma coordenação central.*

Uma variedade de métodos podem ser utilizados. As organizações usam várias formas e programas, mas muitas dessas abordagem provaram ser insatisfatórias. Preferencialmente, a abordagem inclui um número específico de telefone para Inteligência Competitiva (IC *Hot-line*) e correio eletrônico.

Esses meios podem facilitar que os empregados comuniquem seus boatos importantes. Um número de telefone dedicado a IC é bom para as pessoas que usam o telefone regularmente. Eles podem discar o número rapidamente e fornecer seus “boatos competitivos” à secretária eletrônica e desligar. O coordenador de IC pode então sintetizar as informações ao final de cada dia.

***Cuidado**: A existência de um número dedicado à IC deve ser utilizado internamente de forma contínua. Nós conhecemos um coordenador de IC que anunciou um número do telefone três anos antes e se surpreendeu porque ninguém fez uso dele. Nenhum dos participantes efetivos na rede de IC foi envolvido na IC três anos antes!*

O correio eletrônico é também popular. Informação competitiva pode ser digitada em locações remotas e transmitida ao ponto da coordenação central. A abordagem preferida é utilizar qualquer veículo de comunicação que seja mais aceito pelos empregados. Se eles usam regularmente o telefone, use o telefone. Se eles se comunicam regularmente por meio do computador, use o computador. Não desenvolva um complicado conjunto de métodos e programas que precisam ser elaborados manualmente para serem enviados ao ponto central. Isso raramente funciona.

Algumas organizações sugerem que um incentivo financeiro deva ser dado para motivar os empregados a fornecerem informações. Todavia, isso é difícil de administrar. Por exemplo, uma organização poderia pagar dez dólares para cada informação. Um empregado pode fornecer duzentas pequenas informações durante determinado mês. Um colega seu pode dar apenas uma informação. Essa única informação pode ser mais importante do que todas as primeiras duzentas juntas. A experiência tem demonstrado que o sistema de reconhecimento finan-

ceiro é pouco satisfatório devido à variedade de graus de valor agregado a cada informação recebida.

Aviso: *Se você deseja oferecer um prêmio por reconhecimento e participação, procure sustentá-lo de forma barata e motivadora. Algumas organizações têm usado cupons para lojas de sorvetes, para reconhecer o "furo de reportagem" dos seus empregados. Você pode também pensar em um vale cupom para um jantar como forma de reconhecer alguma informação valiosa. Qualquer coisa que faça será um processo subjetivo e o objetivo maior é a informação, não a administração.*

O Melhor Enfoque

A melhor forma de motivar as pessoas é fazê-las tomar parte de todo o processo de inteligência. Torná-las parte de um time. Não apenas selecionar seu cérebro. Dê *feedback*, fazendo com que algumas informações válidas processadas voltem para aqueles que a forneceram. Este retorno pode ser um simples boletim, distribuído mensalmente, contendo uma listagem de pessoas que contribuíram com informações importantes durante o mês, incluindo o seu nome e a fonte.

Enfoque ativo X passivo

Os empregados são motivados quando se sentem parte de um time e seus esforços são reconhecidos. Quando participam de atividades de inteligência competitiva, uma corrente de informações de qualidade é o resultado. Todavia, para os empregados ficarem altamente motivados, precisam ser induzidos. Isso requer uma abordagem ativa do coordenador de inteligência, chamando regularmente outros na organização para obter informações.

Infelizmente, a maior parte do pessoal de planejamento e marketing são indivíduos passivos quando o assunto é coletar informações. Eles preferem confiar no que foi publicado e/ou na quantidade de informações, e preferem confiar nas informações vindas de quem as averiguou antes deles. A mensagem-chave aqui é que uma abordagem passiva rende muito pouco na coleta de informações.

Ponto-chave: *80% do que você pode desejar conhecer sobre um concorrente ou sobre as atividades do mercado pode já estar localizado dentro de sua própria organização, mas deve ser buscado ativamente.*

Técnicas de Trabalho em Rede

Para uma abordagem ativa são necessárias as seguintes ferramentas:

- Desenvolver uma Lista de "Quem-conhece-Quem".
- Desenvolver Listas Mensais de Chamada.
- Desenvolver Matrizes de Informação.
- Desenvolver uma Lista de Questões Estratégicas Chave.

Iniciar a criação de um mapa de "Quem-conhece-Quem". Este mapa deve conter o nome de todo indivíduo que você conhece dentro de sua organização que pode ser um instrumento para obter informações não publicadas em outros meios (Planilha 8-1).

O próximo passo é desenvolver uma lista de chamada mensal. Esta lista consiste de pessoas dentro da organização que são chamadas mensalmente pelo coordenador de inteligência competitiva para determinar o que está acontecendo no mercado. Usar um ou dois dias por mês para chamar as pessoas da lista e perguntar: *"O que está acontecendo com o concorrente A? O que está acontecendo com o concorrente B? O que está acontecendo com o mercado que pode gerar um impacto sobre nossos planos estratégicos e táticos?"*. (Exemplo apresentado na planilha 8-2).

Visite tantas pessoas quanto o seu orçamento permitir. Nada substitui o "face a face", especialmente quando um programa é iniciado. Viaje periodicamente para escritórios regionais de produção ou vendas. Não espere que venham até você. Matrizes de informações também são úteis. Um exemplo é

apresentado na planilha 8-3. Feiras e outras reuniões técnicas ou profissionais são excelentes oportunidades para usar uma matriz desse tipo. O pessoal de sua organização que comparece a feiras comerciais e reuniões técnicas tem a oportunidade de contatar pessoas de outras organizações. Esteja preparado, então, com uma matriz de informação. Tradicionalmente, a participação em feiras comerciais serve para escrever um memorando de apenas um parágrafo que declara que eles estiveram na feira e talvez relatem alguma informação competitiva. Em lugar das pessoas escreverem esses memorandos, faça-os preencher um *checklist* nesta participação. As organizações que há pouco implementaram esta técnica estão juntando dez vezes mais inteligência sem nenhum custo adicional para a organização.

Acelere seus esforços implementando esta técnica valiosa. Listas-chave com perguntas estratégicas podem ser postas em uma matriz de informação como a apresentada na planilha 8-4. Tendo seus participantes da rede juntado as respostas para essas perguntas, pode-se obter uma grande porcentagem de informações valiosas. Listas mais detalhadas de perguntas estratégicas e táticas, separadas por áreas funcionais, são apresentadas na planilha 8-5.

Ponto-chave: *É essencial desenvolver uma rede interna de trabalho.*

Seu desempenho na formalização de uma rede interna de trabalho irá determinar o sucesso ou fracasso do processo de inteligência competitiva. Para elevar sua rede de trabalho rapidamente, comece recrutando seus amigos e colegas mais íntimos. Apresente esta tarefa como uma missão que depende do esforço pessoal de cada um. Junte algumas informações e apresente como um desafio para a tomada de decisão que você pode atribuir aos seus esforços de IC. Então, faça isso sistematicamente, sempre promovendo os esforços do time que contribuiu para o sucesso. Você verá que o sucesso chegará mais fácil com a construção de uma rede.

PLANILHA 8-1
Mapa “Quem-conhece-Quem”

CONTATO PESSOAL			CONEXÕES			
Nome	**Fone/Extensão**	**Área de Responsabilidade**	**Nome de contato**	**Organização Concorrente**	**Área de Responsabilidade**	**Vínculo**
Jerry Jones	314/999-6655 x 456	Administrador de fábrica	Fred Connors	Lockwood, Ltd.	Contabilidade Sênior	Liga de boliche
Monica West	312/666-9999 x 780	Administradora de Recursos Humanos	Vários	Semicondutor ABC	Departamento de Pessoal	Empregada anterior
Larry Mathews	314/999-9999 x 769	Vice Presidente, Finanças	Ron Smith	Lockwood, Ltd.	Vice Presidente, Marketing	Vizinho
Joe Hansome	201/999-5555 x 310	Administrador de Vendas do Nordeste	Bill Perry	Ohm Corporation	Marketing de Produto	Associação de comércio
Beth Tyson	201/999-5555 x 310	Representante de Vendas da Região Sudeste	Sam Jones	Eletronics, Inc.	Representante de vendas	Cliente comum
Gary Green	201/999-5555 x 310	Administrador de Rotas, ABC Transportes	Jim Swanson	Eletronic, Inc.	Administrador de Depósitos	Transportador
Harold Bombeck	201/999-5555 x 310	Especialista em indústria	Joan long	ABC Semicondutor	Diretor de Pesquisa & Desenvolvimento	Consultor
Lisa Westerly	301-666-1111 x 500	Publicitária	Vários	Vários	Tecnologia Semicondutor	Repórter/editor

PLANILHA 8-2
Lista Mensal de Chamadas

Empregado	Fone/Extensão	Divisão/Locação	Área de Responsabilidade	Notas de discussão	Data do contato	Visita marcada?
Tom Smith	314/999-6655 x 456	Especialidades químicas	Gerente de Marketing	Química ABC reduziu o preço do *Perchlorethelene*	1/4/98	Visita ao Encontro de Vendas 5/18
Linda Jones	312/666-9999 x 780	Pessoal	Gerente de Benefícios	Química True Co. reduziu os benefícios dos empregados.	2/4/98	Chamada a qualquer hora.
Bob Anderson	314/999-9999 x 769	St. Louis	Gerente de Fábrica	Fábrica operando na capacidade máxima em março.	4/4/98	Pegou quando estava na cidade em junho
Frank Wells	201/999-5555 x 310	Região Nordeste	Vendas	Química ABC recebeu um grande contrato para *perchlorethelene* da Laundry Supply.	4/4/98	Pegou na lista de chamada
Sue Carnes	201/999-5555 x 310	Finanças	Contador Sênior	Vendas globais de março acima de 10%. Vendas *perchlorethelene* abaixo de 18%.	12/4/98	Visita a qualquer tempo.
Dave Brown	201/999-5555 x 310	Pesquisa e Desenvolvimento	Diretor de Pesquisa	Fábrica introduz novo solvente em junho. Preço fixado abaixo do *Perchlorethelene.*	15/4/98	Lista da semana de 1/6.
Sam Johnson	201/999-5555 x 310	Engenharia	Supervisor	Novo equipamento que reduzirá o custo de produção do *Perchlorethelene.*	16/4/98	Visita a qualquer hora.
Bill Davis	301-666-1111 x 500	Transporte	Diretor de trânsito	Aumento de tarifas interestaduais para químicas em 1º de junho de 1998.	22/4/98	Visita a qualquer hora.

PLANILHA 8-3
Matriz de Informações

Áreas e assuntos	Capsule Container	Brandt Manufacturing	Smith Corporation	Medical Packaging
Produtos				
Novos Fracassos Primários Fraquezas Forças	Nenhum "Safety Seal" Sage Guard Bottle Tamanho Durabilidade	"Tamper prof" Nenhum Daily dispenser Custo Característica da dosagem diária	Easy Open-Child Prova Old Style-Child Prova Prova de abertura das garrafas por crianças Substituição do cartucho Segurança	Nenhum Nenhum Garrafa padrão Sem característica de segurança Custo
Preço				
Acréscimos Descontos Decréscimos Quebra da qualidade	Nenhum 25% de seg. do selo da garrafa 5% net 30 1M, 5M	3% de todos os produtos Nenhum Volume de negócios 5M, 1M, 2M, 2.5 M, 5M	5% "Abertura fácil" Nenhum Nenhum 1M, 2.5 M, 5M	Nenhum 2% "screw on tops" Nenhum Nenhum
Vendas				
Dólar global Unidade global Dólar de produtos primários Unidades de produtos primários	$ 5.000.000 por ano $ 200.000.000 por ano $ 2.500.000 por ano $ 30.000.000 por ano	$ 10.000.000 por ano $ 300.000.000 por ano $ 7.500.000 por ano $ 40.000.000 por ano	Figuras acuradas não avaliadas	$ 20.000.000 por ano $ 800.000.000 por ano $ 18.000.000 por ano $ 360.000.000 por ano
Território				
Mudanças de pessoal Mudanças geográficas Área geográfica primária	Nenhum Expansão do território Sudoeste Nova York e arredores	Nenhum Realocado o escritório de Newark Sudoeste	Nenhum Nenhum Canadá	CEO aposentado Nenhum Costa Oeste
Pessoal				
Novos contratos Demissões Mudanças de benefícios Mudanças de compensação	4 novos vendedores Nenhum Oferta de seguro odontológico 7% de aumento – vendedores	2 vendas, Escrit. de NY 10% clerical Participação de empregados 20% de aumento para os. Administradores	Nenhum 100 empregados eversafe Nenhum Aumento da comissão para 9%	Novo CEO 75 Teste de empregados Nenhum Salários congelados
Finanças				
Aquisições Assumir metas Política de crédito Termos e condições	Nenhum Rumor-Medical Packaging Extensão do período de 120 dias Sem mudanças	Nenhum Rumor-Medical Packaging 15% net 45 lease labeling equipment	3 fábricas eversafe Nenhum Expansão do período de 90 dias Nenhum	Teste de embalagem 1/1/98 Nenhum 5% net 45 Expansão da responsabilidade
Instalações				
Novas fábricas	Houston, TX	Nenhum	3 Eversafe Plants	Boston, MA
Fábricas fechadas	Charlotte, NC	Nenhum	Nenhum	3 fábricas de teste
Novos equipamentos	Blow molder-Houston, TX	Nenhum	Novos equip. Eversafe Plants	Blow-molder- Boston, MA
Vendas de equipamentos	Todos equip. Charlotte, NC	Nenhum	All eversafe equipament	Equipamentos de teste
Novos escritórios de vendas	Nenhum	New York, NC	Nenhum	Boston, MA
Escritórios de vendas fechados	Nenhum	Newark, NJ	All eversafe offices	2 escritórios de teste
Outras Informações Relevantes	Stockholders receberam extra dividendos	Nenhum	Litígios-falsos de produtos reivindicados	O Ex-presidente de Oversafe é contratado como CEO

PLANILHA 8-4
Questões Estratégicas Chaves

1. Qual é o negócio do concorrente? Qual o tipo de produtos/serviços o concorrente oferece?
2. Quais são os objetivos do concorrente? Planos futuros? Estratégias?
3. Qual é o ponto focal das suas atividades de pesquisa e desenvolvimento?
4. Quais os clientes que o concorrente gostaria de atrair?
5. Qual a rapidez com que o concorrente pode se expandir?
6. Qual será o impacto nos concorrentes de fatores tais como:
   - Substituição dos hábitos de consumo do cliente?
   - Inflação?
   - Regulamentações do governo?
   - Mudanças demográficas?
7. Quais áreas de produtos ou serviços são boas candidatas para o crescimento?
8. Quais as forças e fraquezas dos concorrentes?
   - Corporativa
   - Marketing
   - Imagem
   - Preço
   - Mix de produto/serviço
   - Inovação
   - Eficiência
   - Finanças
9. Quais os segmentos que o concorrente tem tido sucesso?
10. Como pode a expertise do concorrente ser utilizada para explorar novas oportunidades de negócios e alcançar mais eficiência para garantir a sobrevivência?
11. Qual é o estado de consideração de fusões, aquisições, joint-ventures e alianças estratégicas?
    - Qual reação podemos antecipar ao propor novas e estratégias para:
    - Desenho do produto
    - Propaganda
    - Preço
    - Distribuição
    - Inovação técnica

PLANILHA 8 - 5

Guia de Entrevistas em Rede

Questões de Inteligência Competitiva	**Vendas**	**Marketing**	**Finanças**	**P&D**	**Produção**	**Distribuiçãoção**	**Compra**	**Instalações**	**Gerência Senior**	**Planejamento**	**Pessoal**	**Sist. de Informação**
VENDAS												
Qual é o *mix* de cliente da organização?												
Qual é o *mix* de produto da organização?												
Qual é o volume de vendas em dólar e por unidade da organização? No total? Por produto/grupo de serviço?												
Qual é a média de vendas em atraso?												
Qual é a estimativa do volume de vendas para os 10 clientes mais importantes em cada região geográfica? No total?												
Que percentual de vendas da organização são contratos governamentais?												

Questões de Inteligência Competitiva	**Vendas**	**Marketing**	**Finanças**	**P&D**	**Produção**	**Distribuiçãoção**	**Compra**	**Instalações**	**Gerência Senior**	**Planejamento**	**Pessoal**	**Sist. de Informação**
Qual o número total de contas domésticas?												
Quantos clientes a organização tem em importantes mercados estrangeiros?												
Qual o percentual no negócio total é atribuído às contas nacionais?												
Quantos vendedores estão localizados em cada escritório regional?												
Quantas chamadas de vendas um vendedor espera fazer por dia?												
Quais são as ferramentas de vendas tais como visuais, análises especiais, entre outros empregados em campo?												
Que programas de treinamento de vendas estão disponíveis?												
Que pacote de compensações estão disponíveis para esfera da força de vendas?												
Que programas de vendas têm sido lançados para expandir a base de clientes e incrementar as vendas?												
Que fatores determinam a base para o preço do orçamento?												
Quais são as maiores vendas/serviços vantajosos que a organização oferece para os clientes?												
O relacionamento entre a organização e seus distribuidores está melhorado ou deteriorado?												
Como a política da organização para margem de distribuição é comparada com a dos seus competidores?												
Que tipo de relatório os maiores distribuidores regularmente fornecem para a organização?												
Qual tem sido a história recente de estoques esgotados, substituídos e devolvidos?												
Qual é a tendência recente no tamanho médio das contas?												
MARKETING												
Que tipo de produtos/serviços a organização oferece?												
Qual é a cota de mercado para cada produto/serviço da organização?												
Quem são os maiores clientes?												
Que clientes a organização gostaria de atrair?												
Que segmento de mercado oferece máxima oportunidade de crescimento?												
Como o *mix* de produto e o *mix* de cliente mudaram nos últimos anos?												
O *mix* de cliente/produto tem mudado nos últi-												

Questões de Inteligência Competitiva	Vendas	Marketing	Finanças	P&D	Produção	Distribuiçãoção	Compra	Instalações	Gerência Senior	Planejamento	Pessoal	Sist. de Informação
mos cinco anos?												
O que tem sido feito para diferenciar os produtos/serviços no mercado?												
Qual é a história da organização na procura de novos usos para produtos existentes?												
Que linha de produtos será extinta e qual será acrescida?												
Qual é a tendência recente na qualidade dos produtos/serviços?												
O que a organização considera ser seu ponto forte de vantagem competitiva no setor?												
Quantos concorrentes a organização percebe ter?												
Quais são os três maiores concorrentes em cada linha de negócio?												
Para qual grau a organização faz pesquisa em produtos competitivos?												
Qual fraqueza do concorrente pode ser capitalizada?												
Que métodos são usados para monitorar o mercado?												
Quais os fatores primários que influenciam o crescimento dos maiores mercados no setor?												
Qual é a visão gerencial em torno da sensibilidade da demanda de mercado para mudança de preço?												
Qual é a relação do ciclo de distribuição para o ciclo de fabricação?												
Para que extensão os produtos terminados são padronizados?												
Quais são os métodos de distribuição da organização?												
Como as vendas são distribuídas por áreas geográficas?												
Qual é a importância para os clientes de se aproximarem da produção?												
Qual é a imagem da organização nas várias áreas geográficas?												
O que a organização considera como publicidade primária e média promocional?												
FINANÇAS												
Qual a força da gerência financeira?												
Qual é a taxa de retorno da organização? No total? Por linha de produção? Por segmento de negócio?												
Qual é o retorno do investimento da organização?												

Questões de Inteligência Competitiva	**Vendas**	**Marketing**	**Finanças**	**P&D**	**Produção**	**Distribuiçãoção**	**Compra**	**Instalações**	**Gerência Senior**	**Planejamento**	**Pessoal**	**Sist. de Informação**
Qual o retorno do investimento é percebido como satisfatório? E desejado?												
Como a organização compara o seu retorno com outras organizações dentro do setor?												
Qual é a operação de renda da organização?												
Qual é o crescimento no lucro por linha de produtos?												
Qual é o fluxo de caixa da organização?												
Qual é a tendência de custo de cada elemento com proporção as vendas?												
Qual pode ser o aprendizado de outras proporções financeiras?												
Qual alvo financeiro a organização considera aceitável e atingível?												
Qual é a capitalização atual da organização: estoque comum, estoque preferido e dívida de longo prazo?												
Quais são as melhores fontes para capital de longo e curto prazo?												
Qual a quantidade de capital é necessária para sustentar um crescimento de longo prazo de x porcento?												
Qual é o procedimento para destinar o capital no orçamento?												
Como os custos (para orçamento) são estimados e até onde dentro da organização o processo de despesas se prolonga?												
Qual é a maior categoria de despesa e qual a relevância de cada?												
Quais são os custos de engenharia por produto, desenvolvimento, engenharia de produtos e engenharia manufatureira?												
Qual é a relação de cada operação no total dos custos do produto?												
Quais questões econômicas e financeiras são importantes para a organização?												
Qual é a estrutura econômica do setor e qual tendência existe?												
A Organização possui alguma vantagem que não é utilizada e que poderia ser esgotada?												
Existem algumas ofertas importantes pendentes para compra da organização?												
Qual é o valor da avaliação da propriedade da organização?												
Quais são as taxas anuais para cada instalação local?												

Questões de Inteligência Competitiva	Vendas	Marketing	Finanças	P&D	Produção	Distribuiçãoção	Compra	Instalações	Gerência Senior	Planejamento	Pessoal	Sist. de Informação
Existe alguma questão da taxa incomum que freqüentemente afeta a produção?												
A organização tem significativa taxa estrangeira de problemas ou os problemas com as taxas locais relacionam-se com as produção estrangeiras?												
PESQUISA & DESENVOLVIMENTO												
Qual é o conhecimento de gerenciamento da P&D?												
Qual é a capacidade total para a pesquisa de *staff*?												
DISTRIBUIÇÃO												
Qual é o canal natural de distribuição da organização?												
Qual percentual total de vendas se move através de cada canal de distribuição?												
Qual significado primário de transporte é empregado para alcançar maiores mercados?												
Quais são os custos de distribuição como uma percentagem da renda das vendas?												
Existem mudanças significativas no modo da organização distribuir seus produtos em maiores mercados?												
Existe algum plano futuro para mudanças significativas no modo da organização distribuir seus produtos?												
COMPRA												
Quem são os cinco maiores fornecedores de matéria-prima mais importante por dólar e/ou por unidades?												
Tem existido alguma mudança nos fornecedores da principal matéria-prima nos últimos dois anos? Se sim, por quê?												
Existe um único fornecedor para a matéria-prima mais importante usada pela organização?												
Qual é a duração de contratos de compras pendentes para a matéria-prima importante?												
Existe um amplo programa na organização para padronizar materiais e fornecedores?												
Algum material é incomumente mostrado no inventário de giro comparado com a média do setor?												
INSTALAÇÕES												
Quantas instalações próprias a organização tem, que tipo e onde elas estão localizadas?												
Quanto espaço é destinado para o escritório e a fábrica?												

Questões de Inteligência Competitiva	**Vendas**	**Marketing**	**Finanças**	**P&D**	**Produção**	**Distribuiçãoção**	**Compra**	**Instalações**	**Gerência Senior**	**Planejamento**	**Pessoal**	**Sist. de Informação**
Qual é a capacidade/utilização para cada operação local?												
Que tipo de espaço está livre para expansão?												
A organização tem alguma fábrica ociosa ou excesso de instalações?												
A organização tem algum arrendamento nas fábricas ou equipamentos que estão próximos de expirar?												
Qual é a condição do equipamento arrendado?												
A organização atualmente considera vender algum pedaço importante da fábrica ou dos equipamentos?												
Para onde a organização poderia mover as instalações de forma a aumentar sua vantagem competitiva?												
GERENCIAMENTO SÊNIOR												
Quais são as três camadas do topo da estrutura organizacional?												
Existe alguma posição não preenchida no nível gerencial acima?												
A organização formalmente identifica candidatos para preencher as vagas das posições chave? Quem são eles?												
Quais características são cruciais para ascender ao topo das posições gerenciais?												
Quem são os atuais jogadores e "*shakers*" da organização?												
Qual é o estado de espírito dos profissionais de nível de *staff*?												
Existe algum setor dominante do qual pessoas chaves sejam atraídas?												
Qual concorrente tem atraído mais pessoas chaves da organização nos últimos dois anos?												
PLANEJAMENTO												
Qual imagem a organização tenta projetar?												
Quais são os negócios mais importantes da organização?												
Quais são os objetivos da organização? E as metas? E as estratégias específicas?												
Quais são os nomes da subsidiárias e divisões próprias da organização?												
Como os autônomos são subsidiados?												
Se o suprimento termina, quem são os principais proprietários e qual percentagem de suprimentos está segura?												
Quem é o responsável pelo processo de planejamento?												

Questões de Inteligência Competitiva	**Vendas**	**Marketing**	**Finanças**	**P&D**	**Produção**	**Distribuiçãoção**	**Compra**	**Instalações**	**Gerência Senior**	**Planejamento**	**Pessoal**	**Sist. de Informação**
Como a organização alcançou a presente posição no setor?												
Com que sucesso recentes negócios têm sido adquiridos e integrados na organização?												
Existe algum obstáculo ambiental para a organização?												
Como os recursos naturais da organização podem ser empregados para explorar novas oportunidades de negócios?												
Qual é a estratégia de aquisição da organização?												
Qual é a aproximação básica para o gerenciamento tático e planos estratégicos?												
Qual é a estratégia de crescimento da organização dentro dos próximos cinco anos?												
Qual é a ênfase das áreas de crescimento da organização?												
É mais provável que a organização cresça por aquisição, penetração em novos mercados ou por incremento na participação do mercado atual?												

Aula 4 A coleta de informações externas

Destacar a importância de informações externas à organização.

Apresentar ferramentas e técnicas para a coleta desse tipo de informação.

As informações publicadas dão uma boa base ao processo de inteligência competitiva, contudo elas podem ser facilmente acessadas por qualquer empresa de um determinado setor.

As informações não divulgadas sobre outras empresas, oriundas de discussões internas à sua organização, são facilmente obtidas e, às vezes, rendem valiosos resultados em termos de inteligência. Contudo, tais informações podem estar temperadas pela personalidade da sua organização.

A melhor informação é obtida de fontes não divulgadas, externas à sua empresa. Essa informação aflora por meio de discussões com os concorrentes, clientes, fornecedores ou outros peritos do setor.

A coleta de informações de fontes externas fornece os elos perdidos de informação. Ela confirma ou refuta dados anteriormente obtidos, sejam eles divulgados ou não.

O processo de entrevistar pessoas de fora exige compromisso e deve ser realizado ativa e continuamente. Uma vez assumido o compromisso, a tarefa será determinar:

- Com quem devo falar?
- Que perguntas devo fazer?
- Como devo perguntá-las?
- Quando devo classificar as informações como fato concreto ou boato?

Primeiramente, você precisa começar expandindo a sua lista de fontes externas. Inclua todas as pessoas peritas do setor que você deseja contatar regularmente. Esta lista crescerá na medida em que você começar a criar uma rede de relações no setor.

Equipado com esta lista de recursos, você estará pronto para iniciar o processo de entrevistas externas. O primeiro passo é jogar fora as idéias preconcebidas sobre como realizar uma entrevista. As entrevistas para coleta de informações são bem diferentes das tradicionais técnicas de pesquisa de mercado.

Coleta de informações versus pesquisa básica de mercado

A pesquisa básica de mercado utiliza três técnicas para a realização de entrevistas:

- Entrevistas pessoais (in-person)
- Entrevistas pelo correio (pesquisa)
- Entrevistas pelo telefone

Entrevistas pessoais formalmente marcadas podem ser muito proveitosas, mas você deve estar ciente de que elas são custosas, demoradas e nem sempre necessárias. As outras técnicas tratadas nesta seção são mais produtivas para uma coleta de dados rápida que você precisa no início do processo. Se o tempo e o orçamento permitirem a realização de entrevistas pessoais (reconhecendo os fatores tempo e despesa), utilize-as então para fazer a sintonia fina e para testar as suas hipóteses. Seu principal valor é a possibilidade de aproveitar a linguagem gestual, entonação, e outros aspectos verbais e não verbais que ampliam a experiência da entrevista. Às vezes, também, você tem sorte e o entrevistado lhe entrega uma brochura ou relatórios que são puro ouro.

As entrevistas pelo correio (pesquisa) também apresentam muitas desvantagens:

- O tempo necessário para elaborar um questionário eficiente e estruturado é enorme. Além disso, é muito difícil projetar um questionário que elimine totalmente a ambigüidade.

- O prazo de devolução fica em aberto. Uma vez entregue pelo correio, o entrevistador não tem controle sobre o tempo de resposta.
- Existe incerteza com relação a quem realmente preenche o questionário. A tarefa de responder a uma pesquisa é muitas vezes delegada pela gerência a um escalão mais baixo.
- O percentual de respostas é freqüentemente muito baixo.

As entrevistas pelo telefone talvez sejam o melhor método de coleta de informações não divulgadas de fontes externas. São rápidas, flexíveis, e relativamente baratas. Com paciência e persistência, você pode contatar um grande número de pessoas em pouco tempo.

Uma vez realizado o contato, você é recompensado com um feedback imediato. De posse das respostas, pode determinar rapidamente quanto de informação suplementar é necessária. Também pode determinar para onde e para quem deverá ser feito o próximo telefonema. Na eventualidade de uma fonte ser identificada em uma conversa telefônica, você poderá contatá-la imediatamente, referindo-se ao telefonema anterior (Por exemplo: *"Sr. Smith, eu estava falando agora mesmo com o Sr. Davis da Empresa ABC e ele sugeriu que eu contatasse o senhor..."*). Supõe-se que quando você está coletando informações de fontes externas não divulgadas, você não esteja tratando de questões complexas e esteja em busca de uma resposta para três ou cinco questões pertinentes.

Ferramentas e técnicas que funcionam

Entrevistas telefônicas eficientes não exigem conhecimentos especiais ou anos de experiência, contanto que você conheça as técnicas adequadas. Não se intimide com a crença comum de que se precisa de conhecimento considerável. Seguindo algumas regras práticas, você se sentirá confortável e será bem sucedido em, relativamente, pouco tempo. Essas regras práticas serão discutidas detalhadamente. Por favor, veja o exemplo do quadro 9-1 e reflita sobre este exercício antes de ver a solução, no quadro 9-2.

QUADRO 9 - 1

Exemplo de Entrevista por Telefone

Um gerente comercial pediu-lhe que descobrisse o *status* de um novo produto introduzido por um concorrente. Especificamente, ele quer saber quando o produto foi introduzido e quais foram, até o presente, as vendas. O gerente comercial precisa da resposta por volta das 17:00 horas. Agora são 15:30 horas. O que você deve fazer?

Passo 1:
Fazer uma lista de possíveis fontes de informação.

Passo 2:
Em razão das limitações de tempo, classificar as fontes como primeira, segunda, e terceira.

Passo 3:
Supondo que você telefone diretamente para a empresa, listar pessoas para quem você poderá ligar.

Passo 4:
Listar as perguntas a serem formuladas sobre a data de introdução e situação de vendas até o presente.

Passo 5:

Determinar possíveis objeções às suas perguntas.

QUADRO 9 - 2

EXEMPLO DE ENTREVISTA POR TELEFONE

Passo 1: Listar possíveis fontes desta informação.

Realizar uma busca rápida na Internet/banco de dados
Telefonar para pessoal interno:

- Vendas e marketing
- Operações
- Engenharia
- Pesquisa e Desenvolvimento

Telefonar para pessoal externo:

- Associações comerciais
- Analistas de valores mobiliários (securities)
- Consultores industriais
- Fornecedores
- Competição/Concorrência

Passo 2: Em razão das limitações de tempo, classificar as fontes em primárias, secundárias, terciárias, e assim por diante.

- Realizar uma rápida busca interna
- Telefonar para o pessoal interno
- Telefonar para a competição

Passo 3: Supondo que você telefone diretamente para a empresa, listar pessoas para quem você poderá ligar.

- Atendimento aos Clientes
- Informações técnicas
- Relações Públicas/com os Investidores
- Bibliotecário
- Presidente ou gerente geral
- Outros executivos seniores

Passo 4: Listar as perguntas a serem formuladas sobre a data de introdução e situação de vendas até o presente.

- "Estou interessado em seu produto. Você poderia me falar um pouco sobre ele?"
- "Estou surpreso por não termos ouvido falar sobre seu produto!"
- "Aposto que este produto está se dando muito bem no mercado!"
- "Isso significa centenas ou milhares? Mais para .... ou ....?"

Passo 5: Determinar possíveis objeções às suas perguntas e uma estratégia para superá-las.

OBJEÇÃO
ESTRATÉGIA PARA SUPERÁ-LA

"Quem é você?"
"Sou John Smith da XYZ, e gostaria de lhe fazer rapidamente umas perguntas sobre o seu produto..."

"Para que empresa você trabalha?"
"Trabalho para a XYZ... Sempre estamos tentando nos manter atualizados sobre o que está acon-

tecendo no setor, e meu chefe tem umas perguntas a fazer - você poderia me ajudar?!"

"O quê você quer saber sobre esse produto?"
"Bem, não tenho certeza - meu chefe me solicitou isso às 15:30 e precisa essa informação às 17:00 horas - o cara é um saco - você poderia me ajudar?!"

"Não podemos divulgar informações de vendas"
"Ele está vendendo mais ou menos que o produto anterior?"

Uma boa entrevista por telefone exige preparação. Este esforço é demorado para os primeiros telefonemas. Depois de certo tempo, você irá se sentir mais confiante e poderá reduzir o tempo de preparação.

Vejamos um exemplo de entrevista relacionado ao caso acima:

Entrevistador: "*Alô! Meu nome é John Smith da empresa XYZ. Estou interessado em seu produto. Você poderia me falar mais sobre ele?*".

Entrevistado: *"Gostaria muito. É um produto novo que foi recentemente introduzido e utiliza tecnologia de ponta. Você só precisa pegar um aparelho e colocá-lo em uma solução química por 340 segundos, retirá-lo da solução, e fazer a leitura com base em uma escala predeterminada".*

Entrevistador: "*Olha só! Isso parece ótimo! Estou surpreso que ainda não tenhamos ouvido falar sobre esse novo produto!*".

Entrevistado: "*Bem, ele foi introduzido em agosto. O lançamento nacional foi em outubro, e nós também assinamos um contrato com um distribuidor para a região sudoeste*".

Cinco técnicas que dão resultado

Esta entrevista ilustra algumas técnicas básicas, mas muito importantes. O entrevistador começa com uma declaração simples que tem por finalidade criar um vínculo inicial com o entrevistado, *"Estou interessado em seu produto".*

1. Perceba o fator entusiasmo após a explanação inicial do entrevistado.

***Lembrete**: O entusiasmo é fundamental na coleta de informações.*

Quanto maior for o entusiasmo do entrevistador, maior será o entusiasmo do entrevistado, e maior a chance de que ele forneça detalhes adicionais.

2. Perceba também que o entrevistador nunca faz perguntas diretas:
   - Quando foi introduzido o produto?
   - Como tem sido as vendas até agora?

A melhor maneira de formular perguntas é não fazê-las na forma de pergunta. Declarações diretas funcionam muito melhor do que perguntas na coleta de informações. Ao invés de dizer *"Quando foi introduzido o produto?"*, o entrevistador disse, *"Estou surpreso que ainda não tenhamos ouvido falar sobre esse novo produto!"*. Essa é uma declaração direta que tem por objetivo provocar uma resposta. Neste caso, ela rendeu a data de introdução bem como de lançamento nacional e informações sobre o contrato de distribuição.

Entrevistador: *"Isso é muito interessante! Aposto que o produto está se dando muito bem no mercado!".*

Entrevistado: *"Sim, o produto está indo muito bem. Na verdade, já fizemos cinco lotes desse produto".*

Entrevistador: *"Isso significa centenas ou milhares?".*

Entrevistado*: "Vendemos mais de mil."*

Entrevistador*: "Mais de mil".*

Entrevistado: *"Sim, vendemos cerca de 1.442.".*

Entrevistador: *"Certamente devem ter um bom preço!".*

Entrevistado*: "Sim, tem. O preço varia entre $ 2,13 e $ 4,14, em função do volume."*

3. Perceba, também, a técnica dos colchetes. O entrevistador não tinha idéia das vendas do produto, mas queria dar um "chute" certo. A pergunta, "Isso significa centenas ou milhares?" tem por objetivo preparar o entrevistado para a técnica dos colchetes. Se alguém tivesse que lhe perguntar qual é o seu salário, você provavelmente não diria. No entanto, se lhe perguntam se você ganha entre $ 20.000 e $ 30.000, $ 30.000 e $ 40.000, $ 40.000 e $ 50.000, ou acima de $ 50.000, é mais provável que você responda. A mesma técnica funciona para coletar informações. Se, de antemão, você souber a faixa, use-a. Se não souber, use a técnica "centenas ou milhares".
4. A próxima técnica usada foi a da repetição da declaração. O entrevistado disse "mais de mil". O entrevistador simplesmente repetiu o que o entrevistado disse. Esta técnica joga a bola de volta para a quadra do entrevistado. Neste caso, ela gerou uma resposta exata. Talvez você julgue que tenha que usar a técnica dos colchetes, da repetição de declarações, ou outras técnicas para obter uma resposta exata.
5. Você também deve se familiarizar com outras técnicas. Uma técnica sugestiva ou desafiante funciona muito bem quando você está tentando coletar informações novas ou diferentes. Por exemplo, se você quiser saber quem é o sócio da joint-venture de seu concorrente. Você não tem idéia de quem seja, mas quer achar uma forma de suscitar uma resposta do entrevistado.

Entrevistador: "*Ouvi dizer que a sua empresa está formando uma joint-venture com a IBM!*".

Entrevistado: "*Não, é com a Unisys*".

Esta técnica funciona bem porque as pessoas, por natureza, querem corrigir os outros. Se o que você disse for incorreto, a maioria das pessoas rapidamente lhe dá a resposta correta.

Perceba, também, que nenhuma das perguntas foi formulada no formato "esta ou aquela", que pode ser uma armadilha que, sem querer, você arma para você mesmo porque quer ajudar o entrevistado a responder e aumentar o seu conforto. A armadilha é você ter dado à outra pessoa duas escolhas possíveis que você mesmo elaborou, e passar por alto todas as outras alternativas que o entrevistado poderia sugerir. (Observação: isto não é a mesma coisa que a "técnica dos colchetes" mencionada acima, que basicamente consiste em apresentar uma alternativa, isto é, a faixa em colchetes).

O processo de coleta de informações não divulgadas de fontes externas exige que você determine o seguinte:

- Com quem devo falar?
- Que perguntas devo fazer?
- Como devo perguntá-las?
- Quando devo classificar as informações como fato concreto ou boato?

Outros casos são apresentados nos quadros 9-3 e 9-4.

Identificando a quem chamar

Em tese, fora da organização todos jogam com "esportiva", inclusive os sindicatos dos trabalhadores, associações patronais, fornecedores, distribuidores, consumidores e, sim, até mesmo os concorrentes.

Os sindicatos dos trabalhadores são depósitos de informação. Por exemplo, eles podem lhe contar o número de empregados em alguns prédios específicos, salários, algumas coisas mais específicas sobre os contratos atuais dos sindicatos, percepções sobre a relação trabalho/capital, e a probabilidade de greves. Eles freqüentemente sabem sobre os planos de contratação da empresa e os níveis técnicos de mão-de-obra exigidos. Isso pode lhe dar conhecimento sobre os planos e estratégias futuras.

Associações comerciais fornecem diversos níveis de informações, em função de sua força relativa. Muitas delas podem fornecer informações coletivas sobre finanças, seus membros e sobre o setor. Usando esta informação, você poderá gerar uma declaração financeira preliminar da empresa que está pesquisando. Posteriormente, isso poderá ser refinado por meio de técnicas de pesquisa por telefone.

As associações comerciais também mantêm guias de seus sócios/membros. Esses guias são muito úteis e podem fornecer os nomes

de pessoas de contato na empresa que lhe interessa. As associações comerciais geralmente não são boas para se obter informações sobre uma empresa-membro, a menos que esse membro desempenhe um papel importante na sua gestão ou operação. Um alerta: as associações freqüentemente não distribuem guias a não-membros, então, você precisará encontrar uma fonte que coopere para conseguir essa lista.

Os fornecedores podem lhe contar que tipos de produtos eles vendem a uma determinada empresa. Eles também podem conhecer informações específicas sobre como o seu produto é incorporado ao produto final do concorrente.

Os distribuidores podem contar quanto vendem dos produtos de seus concorrentees a uma empresa específica. Não apenas isso: os distribuidores freqüentemente têm mais de uma marca de um determinado produto. Eles podem dar os resultados das comparações que fazem dos produtos em termos de suas características, preço, qualidade, e assistência técnica. Eles também podem informar sobre as promoções de seus concorrentes, inclusive quando elas ocorrem e o que é oferecido.

Os clientes podem fornecer informações semelhantes às dos distribuidores. Vendedores de várias empresas os visitam. Também os clientes às vezes pertencem aos mesmos “grupos de usuários”, em que os clientes que usam os mesmos produtos se reúnem regularmente para debater, entre outras coisas, sobre o uso do produto e problemas.

Os próprios concorrentes podem fornecer muitas informações. Literatura sobre os produtos, relatórios anuais, e o texto de palestras atuais de gerentes são alguns dos materiais disponíveis. O melhor, contudo, é realizar entrevistas com empregados dos concorrentes e com a sua gerência para obter informações valiosas não publicadas.

Quase todas as empresas que negociam com a firma em questão são fontes de informações em potencial. Por exemplo, sócios de uma joint-venture geralmente sabem muito sobre os seus concorrentes e suas possibilidades e capacidades.

Embora a entrevista por telefone possa render muitas informações, você também deve estar preparado para ser rejeitado. As entrevistas por telefone são um jogo de números. Talvez seja necessário telefonar para 10 ou 20 pessoas até encontrar uma que fale e forneça as respostas que você está procurando.

QUADRO 9-3

Entrevista por Telefone - Estudo de Caso 1

EMPRESA DE INTERESSE: ***Acme Medical*** *- Grande fabricante de produtos médicos*

Informações básicas

A empresa na qual você está interessado é um grande concorrente em seu segmento de mercado. A sua equipe de vendedores de campo relatou que o concorrente está enfrentando vários problemas de pedidos pendentes e de fabricação. Informações precisas sobre as causas e o alcance desses problemas são cruciais para definir qualquer vantagem tática relativa que a sua empresa poderá ter sobre a competição.

Questões de pesquisa

- Qual é a fonte da informação sobre o problema de pedidos pendentes?
- Quanto tempo espera-se que durem os problemas de fabricação?
- O problema gira em torno de dificuldades técnicas, de fabricação ou trabalhistas?
- Quais são as perdas do concorrente percebidas?
- O concorrente identificou a solução?
- Quantos produtos estão sendo afetados?

Possíveis fontes de dados não divulgados

- Clientes
- Analistas de valores mobiliários
- Representantes de vendas do concorrente
- Representantes da assistência técnica do concorrente
- Representantes de Relações Públicas do concorrente
- Gerente de Operações do concorrente
- Gerente de Produção do concorrente
- Diretor de Marketing do concorrente
- Distribuidores do concorrente

Entrevista do representante com um cliente

Entrevistador: *"Olá! Como vai? Meu nome é Ron Smith da BioMed, estou telefonando para descobrir se você teve êxito com o produto médico da Acme."* (estabelecendo vínculo).
Entrevistado: *"Sim, usamos ele no passado, mas não ultimamente. Não tem sido possível obtê-lo."*
Entrevistador: *"Ah, é? Como assim?"* (pergunta em aberto).
Entrevistado: *"Bem Ron, nos últimos meses, contaram-nos que ele está em falta. Eles dizem que têm enfrentado dificuldades para manter a estabilidade do produto."*
Entrevistador: *"Eles disseram quando esperam resolver esse problema?"* (pergunta confirmatória direta).
Entrevistado: *"Eles ainda não sabem. É um problema de fabricação que ainda não foi resolvido."*

Entrevista do representante com o concorrente

Entrevistador: *"Olá! Aqui quem fala é o Ron Smith, da BioMed. Tenho algumas perguntinhas sobre um produto que vocês fabricam. Você poderia me ajudar?"* (estabelecendo vínculo).
Entrevistado: *"Vou tentar. Quais são as perguntas?"*
Entrevistador: *"Falei com um amigo que recomendou seu produto médico. Ele me disse que não tem conseguido seu produto ultimamente".* (declaração sugestiva).
Entrevistado: *"Recentemente temos tido dificuldade em manter a estabilidade de nosso produto."*
Entrevistador: *"Estabilidade do produto?"* (técnica da repetição da declaração).
Entrevistado: *"Sim, achamos que os valores de controle de qualidade desse produto variam muito. Achamos difícil trabalhar com os novos compostos orgânicos."*
Entrevistador: *"Entendo. Você acha que o problema será resolvido em poucas semanas ou mais para o fim do ano?"* (técnica dos colchetes).
Entrevistado: *"Provavelmente isso não será resolvido nas próximas semanas, mas as coisas devem entrar nos trilhos daqui a umas seis ou oito semanas."*
Entrevistador: *"Você deve estar satisfeito que o problema afetou só esse produto."* (declaração para suscitar uma resposta).
Entrevistado: *"Esses novos compostos têm causado problemas em outros produtos."*
Entrevistador: *"Outros produtos?"* (técnica da repetição da declaração).
Entrevistado: *"Nossa linha de produtos médicos para pacientes."*
Entrevistador: *"Entendo."* (declaração e pausa para suscitar uma resposta).
Entrevistado: *"Mas esperamos acabar com esses problemas quando a situação inicial do composto orgânico seja resolvida."*

Entrevista do representante uma segunda fonte dentro da empresa concorrentea

Entrevistador: *"Alô! Aqui quem fala é o Ron Smith da BioMed. Acabei de falar com Jerry White, dos serviços técnicos."* (vínculo e credibilidade).
Entrevistado: *"Em que posso ajudá-lo?"*
Entrevistador: *"Tenho uma pergunta sobre os seus produtos médicos. Quando esses produtos novamente estarão disponíveis para venda?"* (confirmação direta).
Entrevistado: *"Esses produtos voltarão a estar disponíveis daqui a umas seis ou oito semanas, aproximadamente."*
Entrevistador: *"OK, obrigado pela sua ajuda."*
Entrevistado: *"Disponha!"*

QUADRO 9-4

Entrevista por Telefone - Estudo de Caso 2

EMPRESA DE INTERESSE: Diversas empresas farmacêuticas

Histórico

Diversas indústrias farmacêuticas possuem o potencial para desenvolver um produto que poderia competir diretamente com um que a sua empresa está desenvolvendo atualmente. Você precisa saber quais concorrentes estão em vias de desenvolver o produto, e quando estarão disponíveis.

Questões a serem pesquisadas

- Que empresa está desenvolvendo um produto similar?
- Quando o produto será introduzido no mercado?

Possíveis fontes de dados não divulgados

- Farmacêuticos locais
- Médicos pesquisadores
- Diretor de pesquisa
- Analista de valores mobiliários
- Relações com investidores
- Relações com clientes

Entrevista do representante com o analista de valores mobiliários

Entrevistador: *"Alô! Quem fala é Jerry Jones da BioPharma. Estou interessado em descobrir quem está atualmente envolvido com projetos específicos de medicamentos* (estabelecendo vínculo).
Entrevistado: *"Há diversas firmas importantes envolvidas nessa área."*
Entrevistador: *"Diversas?"* (técnica da repetição da declaração).
Entrevistado: *"Me dê seu endereço e eu lhe enviarei uma lista."*
Entrevistador: *"OK, mas eu realmente gostaria de saber uma ou duas delas."* (declaração para suscitar uma resposta).
Entrevistado: *"Ouvi dizer que a empresa X e a empresa Y estão interessadas nessas áreas."*
Entrevistador: *"Muito obrigado pela sua ajuda; certamente me ajudará na arrancada."*

Entrevista do representante com o concorrente 1 Diretor de Pesquisa

Entrevistador: *"Alô! Aqui quem fala é Jerry Jones da BioPharma. Estou interessado em um medicamento específico – Raptoceptomicina* (estabelecendo vínculo).
Entrevistado: *"Não acreditamos que exista muito potencial para esse projeto de medicamento, pelo menos para os nossos recursos."*
Entrevistador: *"Como assim?"* (pergunta em aberto).
Entrevistado: *"Não estamos planejando nenhum projeto, mas ouvi dizer que a empresa Y está trabalhando nisso."*
Entrevistador: *"Você conhece alguém na empresa Y que esteja envolvido nesse projeto?"* (pergunta direta).
Entrevistado: *"Telefone para Ted Jones."*

Entrevista do representante com o concorrente 2 Diretor de Pesquisas

Entrevistador: *"Estou tentando falar com o Diretor de Pesquisas."*
Entrevistado: *"É ele quem está falando."*
Entrevistador: *"Aqui quem fala é Jerry Jones, da BioPharma e estou interessado num produto específico - Raptoceptomicina. Você saberia me dizer se há alguma empresa trabalhando com esse tipo de produto?"* (pergunta de contato).
Entrevistado: *"Essa pergunta é interessante. Na verdade, estamos envolvidos nessa área."*
Entrevistador: *"Estão, é?"* (técnica da repetição de declarações).
Entrevistado: *"Há pouco começamos a explorar diversas propriedades que têm potencial"*
Entrevistador: *"Propriedades que têm potencial?"* (técnica da repetição).
Entrevistado: *"Achamos que esse produto básico pode ser processado sob várias formas, tais como drágeas e cápsulas."*
Entrevistador: *"Interessante! É surpreendente o quanto as empresas avançaram nessa área. Quando você acha que esse produto estará disponível ao público?"* (pergunta direta).
Entrevistado: *"Ah! tenho certeza que não deve demorar muito."*
Entrevistador: *"Não deve demorar muito?"* (técnica da repetição).
Entrevistado: *"Bem, sim, nossas estimativas são de que ele poderá estar disponível daqui a 18 a 24 meses."*

Nota: Por ser um jogo de números, esteja preparado para fazer centenas de telefonemas antes de descobrir informações relevantes.

A melhor estratégia:

1. Contate primeiro as pessoas conhecidas. Contate o pessoal que você conhece na empresa de seu interesse, ou faça com que seus sócios liguem para seus conhecidos na empresa.
2. Contate as "camadas de informação".
   - Números de toll-free (chamada grátis);
   - Vendas;
   - Centros de Atendimento ao Cliente;
   - Relações Públicas/com os Investidores.
3. Contate as camadas superiores da organização, tais como o gerente geral ou outros membros da gerência sênior. Essas pessoas geralmente estão dispostas a falar. A sua rotina diária inclui a comunica-

ção com analistas de valores mobiliários, imprensa, líderes comunitários e outras pessoas de fora da organização. Os gerentes seniores são pessoas muito comunicativas e orgulhosas de suas organizações.

A gerência de nível médio é difícil. Este grupo inclui os gerentes de produto, gerentes de marketing, gerentes de planejamento, e assim por diante. Geralmente, eles não falam. O que é mais interessante: eles não compartilham informações nem sequer com outras pessoas de sua própria organização.

***Dica**: Se for inevitável ter que tratar com esse nível de gerência, tenha à mão as respostas que você obteve anteriormente. Use os gerentes de médio escalão para confirmá-las.*

***Alerta**: Raramente os peritos são peritos!*

Os chamados peritos industriais (consultores industriais, analistas de valores mobiliários etc.) geralmente não são o que dizem ser. Essas pessoas baseiam-se em sabedoria convencional e muitas vezes não dominam os fatos atuais. O resultado disso é que as suas opiniões e conclusões freqüentemente são inexatas. É aconselhável coletar informações de diversas fontes e confirmá-las duas ou três vezes antes de classificá-las como fato concreto, ao invés de boato.

Exemplo 1945 – **"Essa porcaria jamais vai detonar; falo como perito."** *[declaração do Almirante Leahy - extraída de* **Men and Atoms***, de William Laurence]*

No exemplo acima, o Almirante Leahy era a maior autoridade mundial em explosivos. Ao ser entrevistado pelo telefone, disse que a bomba atômica nunca explodiria. Ele estava errado! Da mesma forma, os "peritos" industriais de hoje às vezes se enganam.

Quase todas as questões são jogo limpo. Contudo, nas indústrias/setores que têm um histórico anti-truste, a lei determina que as questões relativas aos preços e outras condições de venda sejam omitidas, e que não devam ser solicitadas diretamente ao concorrente. Até mesmo nessas poucas indústrias/setores, você poderá obter informações sobre preços de forma indireta, falando com outras fontes bem informadas.

- As informações a serem obtidas pelo telefone podem ser sobre:
- Vendas;
- Margens;
- Novos produtos;
- Desenvolvimento de produtos;
- Informações sobre processos;
- Planos e estratégias futuras;
- Feedback de/opiniões sobre outras empresas – inclusive a sua.

Decidindo como fazer as perguntas

As diretrizes para a pesquisa telefônica podem ser resumidas a seguir:

- Seja amigável e despretensioso;
- Estabeleça um vínculo ("Estou interessado");
- Troque informações;
- Faça perguntas em aberto;
- Deixe que a outra pessoa fale;
- Demonstre grande entusiasmo.

***Dica**: Ao coletar informações, considere a possibilidade de dar algumas informações para receber outras.*

Em outras palavras: ofereça uma provinha (não necessariamente "quente") para obter informações. As que você dá podem ser do *press release* da semana passada. As que recebe em troca às vezes podem ser mais valiosas.

É essencial que você se prepare antes de começar. Ou seja, é preciso determinar:

- Para quem irá telefonar;
- Que perguntas fará;
- A ordem das perguntas;
- Como irá perguntá-las.

Uma técnica que funciona bem em todo o processo de entrevista, até mesmo em seu

primeiro telefonema, é dizer: “Tenho falado com muitas pessoas de seu setor, e elas me dizem que ‘(*teste uma hipótese*)’...” Ninguém precisa saber que esse é o seu primeiro telefonema ou o 30°. Se você fez uma boa pesquisa básica, esta abordagem poderá ajudá-lo a ficar à vontade e a deixar o entrevistado à vontade; dessa forma, a conversa será informal e não ameaçadora.

Ao elaborar a planilha de sua entrevista por telefone, você precisa determinar todas as objeções que o entrevistado poderá ter ao responder suas perguntas.

Ponto chave*: É essencial que você desenvolva uma estratégia para superar qualquer objeção.*

Os vendedores são peritos em superar objeções. As mesmas técnicas que eles utilizam podem ser aplicadas à coleta de informações pelo telefone. Por exemplo, você pode ignorar uma reação desfavorável e simplesmente ir adiante com todo entusiasmo. Pergunte-se sempre *“Como um vendedor reagiria diante desta objeção?”*

Questões específicas não devem ser formuladas como perguntas. Declarações funcionam muito melhor do que perguntas. Lembre-se de usar as cinco técnicas comprovadas:

1. Frases neutras;
2. Declarações sugestivas;
3. Técnicas dos colchetes;
4. Técnicas de repetição de declarações;
5. Técnicas desafiantes.

“A prática leva à perfeição” nas entrevistas por telefone. Fixe como objetivo telefonar para alguém de seu setor uma vez por semana, durante um mês. Você irá se sentir muito confortável depois dos primeiros telefonemas. Um alerta: evite a tentação de soar autoritário ou perito demais, apesar do fato de que você irá se tornar um perito em pouco tempo. Convém ser inquiridor, educado, talvez até inocente, e genuinamente interessado nas respostas, até mesmo quando você pode escrever as respostas antes de ouvi-las.

A questão então passa a ser: o que fazer com as informações que foram coletadas? Especialmente, quando você pode classificar a informação como fato concreto ou boato? E quando um boato é o suficientemente forte para sugerir uma decisão estratégica ou tática? Essas questões são tratadas nas próximas aulas.

Aula 5 Analisando a Concorrência

Apresentar duas abordagens para a análise da posição competitiva: "de baixo para cima" e "de cima para baixo".

A informação por si só não tem valor até que seja procedida a sua análise. A análise coloca a informação em um formato adequado para a decisão tática e estratégica. Várias abordagens existem para analisar sua posição competitiva.

As abordagens clássicas podem ser agrupadas como "de baixo para cima" *(bottom-up)* e "de cima para baixo" *(top down).* A abordagem de baixo para cima envolve trabalhar em um nível detalhado, utilizando todos os dados disponíveis. É utilizada com mais freqüência por gerentes e analistas para desenvolver um plano estratégico de cima para baixo. É também utilizada no benchmarking competitivo.

Por outro lado, a abordagem de cima para baixo algumas vezes é citada como análise de *portfolio*. É o processo de analisar o *portfolio* de unidades de negócios ou de linhas de produtos de sua empresa para determinar qual a melhor alocação de recursos que se pode obter para objetivos estratégicos específicos.

Profissionais da área de inteligência devem estar atentos a ambas abordagens, e elas devem ser usadas usualmente dentro de um processo rotineiro e sistemático de inteligência competitiva.

A abordagem clássica "de baixo para cima"

Como já foi dito, a abordagem de baixo para cima é usada normalmente como uma fonte dentro de seu planejamento estratégico, ou dentro de planos táticos para dados produtos ou mercados. Esta abordagem inclui uma análise detalhada de várias forças de mercado, desde questões que estão além do controle da empresa até questões que estão totalmente sob controle. Ela inclui uma análise de concorrentes, clientes, fornecedores, e de outras forças de mercados.

A análise de baixo para cima também precisa avaliar o ambiente externo da empresa para determinar que fatores externos a ela podem ter impacto sobre o mercado. Essa tarefa visa identificar fatores econômicos, legais, políticos, demográficos e tecnológicos que podem afetar o negócio. Cada dado é analisado, e o impacto que pode ter sobre a empresa é previsto.

A análise de baixo para cima abrange uma revisão dos mercados nos quais a empresa atua, assim como dos mercados a serem atendidos. O conteúdo da análise inclui dados sobre o tamanho e crescimento do mercado.

O próximo passo na análise de baixo para cima é examinar os clientes no mercado atendido. As metas são aumentar a compreensão da maioria dos clientes e identificar futuras mudanças chaves que possam afetar a empresa. Os seguintes tipos de perguntas podem ser formulados:

1. Quais características dos produtos são mais importantes: função, qualidade, preço, entrega ou assistência? Essas características estão mudando?
2. Quais as necessidades não satisfeitas dos clientes que podem ser atendidas por meio de modificações no desenvolvimento de um novo produto?
3. O que está acontecendo com os clientes no ambiente externo? Como este ambiente pode afetar os objetivos de compra dos clientes?
4. Quais são os motivos do sucesso dos clientes e qual a contribuição de sua empresa para esse sucesso?

5. O cliente está integrado vertical ou horizontalmente de uma maneira que possa impactar seu relacionamento?

A análise de baixo para cima também inclui um exame dos concorrentes. O propósito desse passo é dar uma boa olhada nas principais forças competitivas na indústria. A meta para sua companhia é conhecer seus concorrentes tão bem quanto eles se conhecem. O primeiro passo é fazer uma lista dos concorrentes que fabricam os mesmos tipos de produtos ou produtos diferentes que cumprem a mesma função. Depois, eles são classificados por tamanho e importância, e os maiores são selecionados para um estudo mais amplo. A conclusão desse estudo ocorre com uma avaliação dos dados chaves dos concorrentes e uma identificação das forças e debilidades competitivas.

Na montagem de sua lista de concorrentes, você deve pensar em duas categorias: tradicionais e emergentes. Os concorrentes tradicionais são aqueles que você conhece e já estão localizados. A maioria das indústrias tem de alguma forma novos concorrentes que representam uma nova tecnologia, produto ou conceito de serviço de entrega. Em muitos casos, essas empresas não são originárias do setor. Por exemplo, um novo concorrente na área de seguros pode estar vindo do ramo de processamento de dados, não de serviços financeiros, ou um concorrente de uma empresa de telecomunicações pode vir de um laboratório de pesquisas sobre informática ou de uma companhia de fibra ótica. A história da inovação de produtos indica que a maioria das inovações impactantes vieram de fontes não tradicionais.

Enquanto ninguém tem uma bola de cristal, você como um especialista em IC deve estar atento a esse tipo de companhias emergentes, estar preparado para pesquisar sua estrutura e traçar hipóteses sobre seu impacto potencial no sentido de obter o máximo proveito. Esta abordagem de baixo para cima requer uma análise da tecnologia dentro do seu setor. Várias áreas são analisadas no tocante a mudança tecnológica, incluindo:

- Desenvolvimento de processos que possam fazer um material mais requisitado do que outro;
- Mudanças na tecnologia de produção;
- Mudanças na tecnologia de transporte;
- Mudanças na tecnologia de embalagem;
- Obsolescência dos produtos.

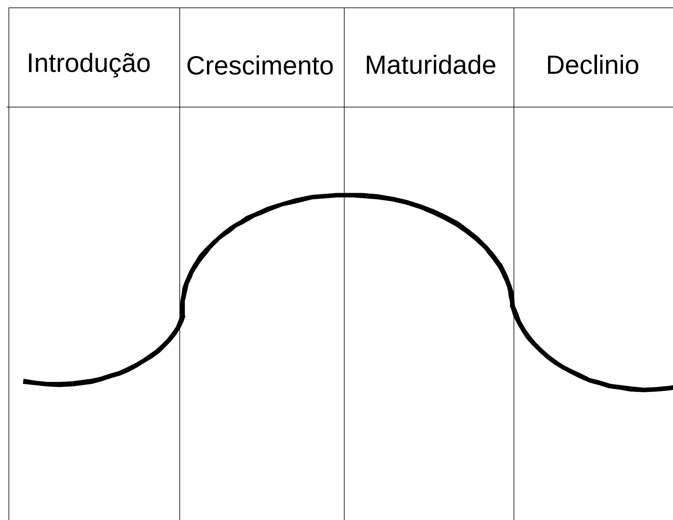
Finalmente, os recursos e capacidades de sua empresa são revisados. Esta revisão vai muito mais fundo do que apenas realizar uma análise financeira, apesar de uma análise financeira fazer parte do processo. As capacidades de sua companhia, forças e debilidades em cada função devem ser avaliadas. Por exemplo, a força da equipe de gerência de sua companhia, as capacidades de processamento de dados, e as semelhanças de manufatura ou operação são avaliadas.

O resultado de sua análise de baixo para cima é muitas vezes chamada avaliação de posicionamento. A avaliação de posicionamento incorpora a seu resumo da análise externa e à análise do mercado uma identificação de ameaças e oportunidades. Ela inclui sua avaliação das forças e debilidades competitivas.

Os planos estratégicos e táticos devem ser elaborados para capitalizar as forças de sua companhia a explorar as oportunidades identificadas e a diminuir as fraquezas da organização.

Um exemplo que visa a compreensão da abordagem de baixo para cima é ilustrado na figura 10.4.

FIGURA 10-1
CICLO DE VIDA DO PRODUTO / SERVIÇO



Necessidades Financeiras

- Deficiência de Caixa	- Deficiência de Caixa	- Caixa Saudável	- Bom Fluxo de Caixa
- Baixa Remuneração	- Remuneração Baixa a Boa	- Alta Remuneração	- Baixa Remuneração

Necessidades Gerenciais

- Empreendedor	- Gerente de Marketing Sofisticado	- Administrador Financeiro	- Administrador Financeiro de Situações Críticas

A abordagem clássica de cima para baixo

Em contraposição à análise de baixo para cima, a análise de cima para baixo, como parte de um processo de planejamento estratégico, proporciona uma perspectiva gerencial. Ela é realizada normalmente pelos tomadores de decisão ou pela assessoria deles para delinear estratégias gerais para cada um dos segmentos dos produtos/mercados, e para auxiliar na alocação geral de recursos da companhia.

A abordagem tradicional de cima para baixo consiste em utilizar as técnicas de *portfolio*. Essencialmente, a análise de *portfolio* classifica os mercados em uma matriz bidimensional. Uma dimensão reflete o tamanho da atratividade do mercado e a outra representa a posição competitiva relativa da empresa. A estratégia é determinada pela avaliação da posição que o produto ou serviço ocupa na matriz e onde a empresa gostaria que estivesse. A estratégia é como mudar da posição atual para a posição desejada.

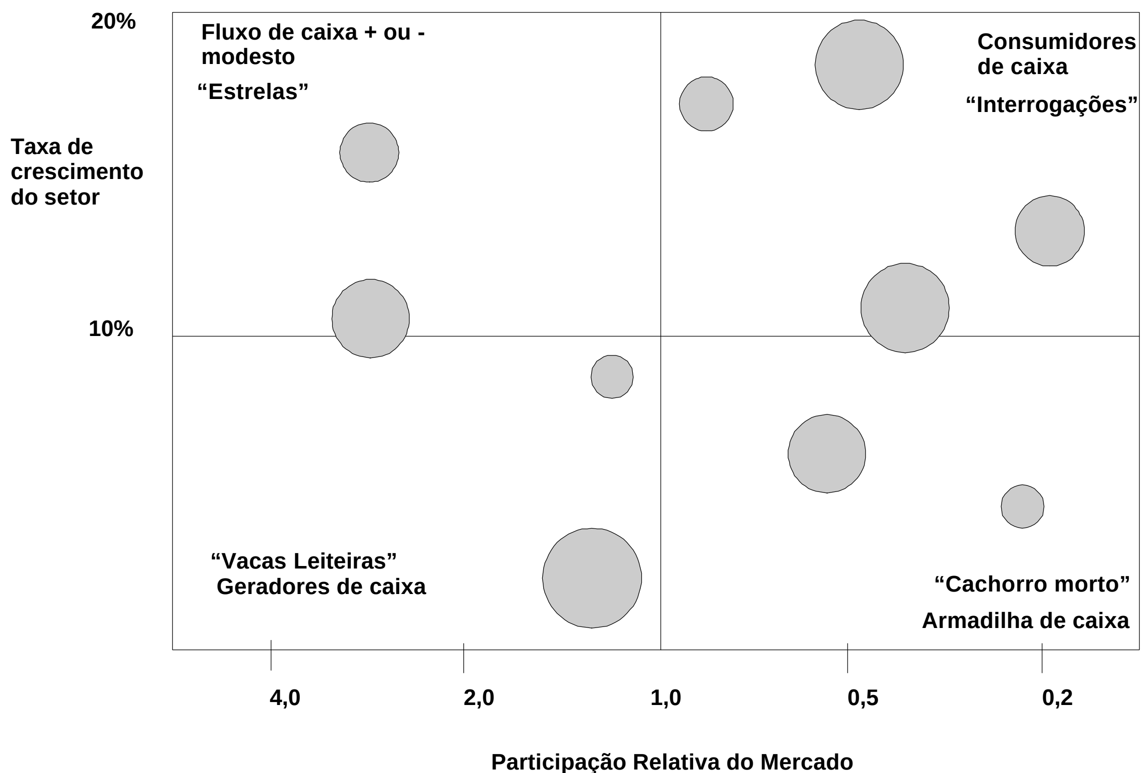
Todas as abordagens de cima para baixo têm suas raízes na teoria do “ciclo de vida do produto”, que está ilustrada na figura 10-1.

Essas técnicas podem ser usadas para analisar outras companhias do setor, bem como a sua. As abordagens mais amplamente utilizadas são:

- A matriz do Boston Consulting Group de Crescimento e Participação;
- A grade de negócios, desenvolvida pela McKinsey e Cia.;
- A matriz de Maturidade Setorial/ Posição Competitiva, desenvolvida por Arthur D. Little.

FIGURA 10-2

A MATRIZ DE CRESCIMENTO - PARTICIPAÇÃO



A Matriz de Crescimento Participação

A Matriz de Crescimento - Participação é provavelmente a abordagem de *portfolio* mais amplamente utilizada. Ela é ilustrada em grande detalhe, o que permite ao leitor perceber os tipos de análises que podem ser realizadas a partir dela.

Essa matriz é apresentada na figura 10-2. Ela mostra o *portfolio* de negócios da empresa pela caracterização individual de cada negócio em unidades monetárias, participação no mercado total e taxa de crescimento anual, descontada a inflação do setor em que a unidade concorre.

Quanto mais alta a participação do mercado da unidade, mais alta é a capacidade de gerar caixa. Essa premissa está baseada no efeito da "curva de experiência" e em economias de escala. Em outras palavras, uma empresa maior ou uma empresa com uma experiência produtiva acumulada pode ser capaz de operar com custos unitários mais baixos e com melhores margens que os concorrentes menores.

Quanto maior a taxa de crescimento no mercado, maiores serão as necessidades de caixa. As entradas de caixa são necessárias para acompanhar o ritmo de crescimento do mercado quando a estratégia é manter a participação. Entradas de caixa adicionais são necessárias para aumentar a participação no mercado. Por outro lado, uma diminuição na participação aumentará a disponibilidade de caixa.

O crescimento do mercado fica mais lento quando o setor se aproxima da maturidade. Com um crescimento lento, uma unidade com uma grande participação no mercado é capaz de manter sua posição enquanto gera

caixa para reinvestir em unidades que ainda estão crescendo.

A matriz é dividida em quatro quadrantes. O crescimento é normalmente classificado como "alto" ou "baixo" usando uma linha divisória arbitrária de 10%. Empresas acima dessa marca podem ser consideradas em crescimento, e abaixo, como maduras.

De forma similar, a linha divisória para participação alta ou baixa é normalmente 1,0; então uma participação alta implica em liderança de mercado. As linhas divisórias podem ser posicionadas em qualquer lugar, a consideração chave passa a ser que as unidades situadas no quadrante inferior esquerdo podem ser geradoras de caixa, aquelas no quadrante superior direito podem ser consumidoras de caixa, e aquelas que permanecem nos quadrantes restantes podem ser esboçadas como neutras quanto ao caixa.

Unidades de negócios localizadas em cada um desses quatro quadrantes representam diferentes características de fluxo de caixa, implicando em diferentes estratégias de gestão. As unidades em cada um dos quadrantes são normalmente classificadas da seguinte maneira:

Estrelas

Essas unidades de negócio têm uma participação do mercado relativamente alta em setores com alto crescimento. Elas normalmente estão na fase de crescimento do ciclo de vida do produto. A posição do seu fluxo de caixa depende do quanto sua participação relativa é forte e se o caixa gerado pelas operações é suficiente para financiar seu rápido crescimento. Elas podem ter um rendimento positivo ou negativo de fluxo de caixa ou elas podem ficar muito próximas do fluxo de caixa neutro. Como o crescimento do seu setor é lento, e se elas mantiverem a sua participação do mercado estável, elas começarão a gerar caixa para ser reinvestido em outra parte. À medida que o setor amadurece, as estrelas se movem em direção ao quadrante inferior esquerdo (vacas leiteiras).

Vacas leiteiras

Essas unidades de negócios têm uma participação relativa dominante em setores com baixo crescimento. Elas normalmente estão na fase de maturidade do ciclo de vida dos produtos/serviços. Costumam gerar mais caixa do que pode ser aproveitado internamente em investimentos. O caixa que elas geram pode ser usado para financiar outras unidades em crescimento.

Interrogações

Também conhecidas como "crianças problema", essas unidades têm uma participação relativamente baixa, requerendo aportes de capital para manter a participação em setores com rápido crescimento. Contudo, devido a sua baixa participação no mercado com relação aos concorrentes, sua capacidade de gerar caixa é relativamente fraca. Portanto, elas são consumidoras de caixa, e uma pergunta chave dentro de uma estratégia corporativa é se investir mais dinheiro irá aumentar a sua participação no mercado ou não. Interrogações podem ser encontradas quase que em qualquer lugar do ciclo de vida do produto/serviço, mas estão normalmente estágio de crescimento.

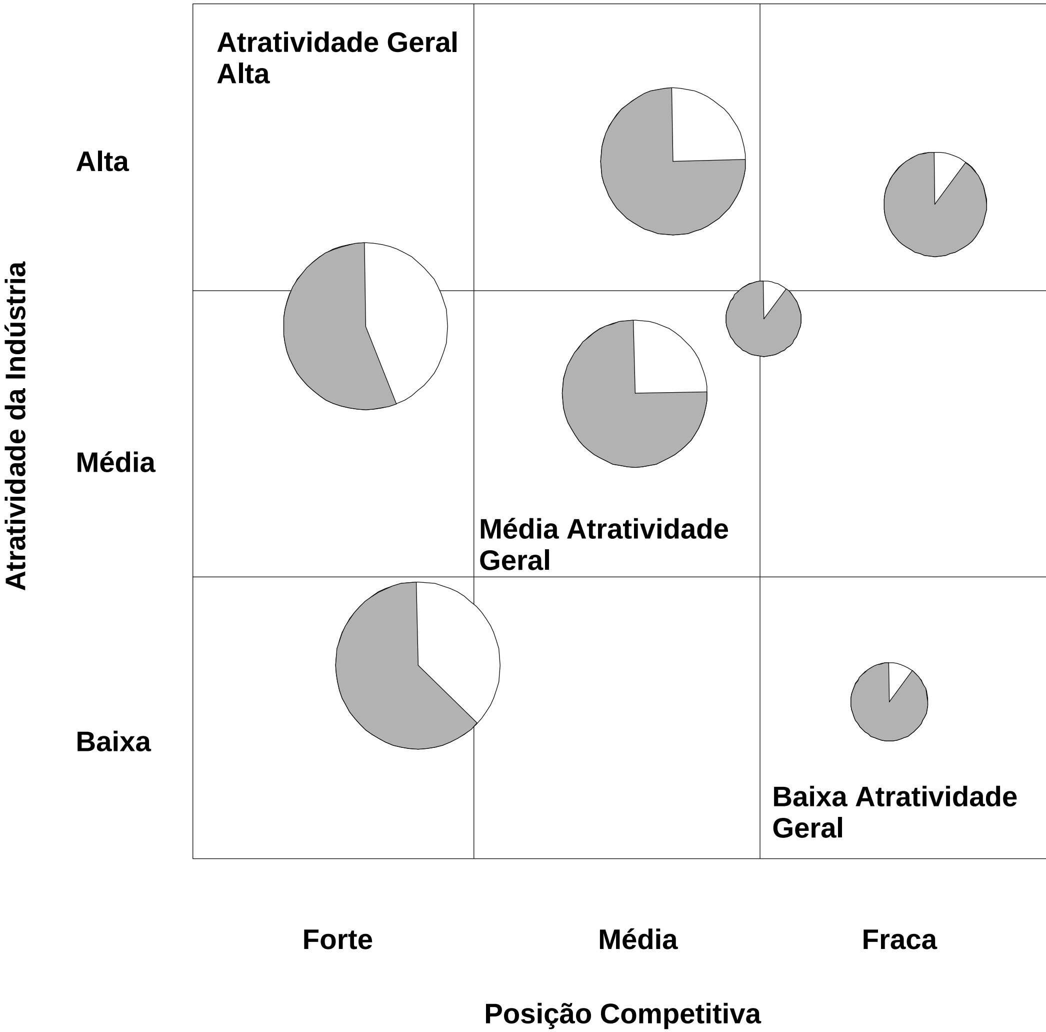
Cachorro morto

Estas são as unidades com uma baixa participação relativa no mercado em setores com crescimento lento. Elas são encontradas normalmente nas fases de maturidade ou declínio do ciclo de vida dos produtos/serviços. Elas podem gerar caixa suficiente para manter as operações na sua fatia de mercado, mas sua rentabilidade é baixa, e elas têm poucas probabilidades de vir a ser fontes significativas de caixa. Uma estratégia possível é cortar custos e espremer o caixa restante, dessa forma permitindo que a participação do mercado se arraste. Devido aos cachorros mortos serem consumidores modestos de caixa sem perspectivas futuras de geração de caixa, eles são também conhecidos como "armadilhas de caixa".

A Matriz de Crescimento e Participação permite simplificar várias hipóteses e tem estado sob crítica nos últimos anos. Apesar disso, ela ainda é uma ferramenta útil para apresentar situações complexas em um formato mais compreensível e dessa forma ajudar em uma análise global de cima para baixo.

FIGURA 10-3

A GRADE DE NEGÓCIOS



A Grade de Negócios

A grade de negócios, também conhecida como matriz de atratividade setorial/posição competitiva, é mostrada na figura 10-3.

O eixo vertical representa a "atratividade setorial" para cada unidade de negócio, a qual é baseada na medida dos pesos (ponderação) de uma série de fatores, tais como oportunidades de crescimento, força da concorrência, ambiente legal, e assim por diante. Essa mensuração recai em três categorias: alta, média ou baixa.

O eixo horizontal representa a posição competitiva da unidade no seu setor. A posição competitiva é ponderada por meio de fatores tais como participação do mercado, qualidade do produto, eficiência da força de vendas, e assim por diante. A medida da posição é dividida nas categorias forte, média e fraca.

Círculos representam unidades individuais. O tamanho do círculo é proporcional ao tamanho do setor no qual a unidade compete, enquanto que as fatias representam a participação de mercado da unidades individuais.

A grade é normalmente dividida em três zonas, como é mostrada na figura. As três células no canto esquerdo superior representam alta atratividade geral. A gerência deve direcionar seus investimentos para unidades nesta zona. Unidades desenhadas no canto inferior direito têm baixa atratividade geral e podem ser candidatas à eliminação ou venda.

Matriz de Posição de Maturidade/Competitividade Setorial

A Matriz de Posição de Maturidade/Competitividade Setorial, ilustrada na figura 10-4, tem características em comum com a Matriz de Crescimento/Participação e a Grade de Negócios. A posição competitiva de cada unidade é calculada e desenhada da mesma forma que a abordagem da grade de negócios. Contudo, o eixo vertical representa vários estágios da evolução e maturidade do setor. Neste sentido, ela é similar ao eixo de crescimento do setor da Matriz de Crescimento/Participação, onde as vacas leiteiras e os cachorros mortos estão normalmente em setores maduros, enquanto que estrelas e interrogações estão em setores em crescimento. Os estágios de maturidade podem ser caracterizados da maneira a seguir:

- *Introdução:* rápido crescimento, mudanças tecnológicas rápidas, ênfase em procurar novos clientes, baixas barreiras de entrada e mudanças na participação dos mercados.
- *Crescimento:* crescendo rapidamente, clientes começando a se associar com fornecedores, menor quantidade de novos clientes, difusão tecnológica mais ampla, participações do mercado se estabilizando e altas barreiras de entrada.
- *Abalo:* concorrentes mais fracos caindo fora, menor quantidade de novas entradas, clientela estável, tecnologia estável, e participações do mercado nitidamente estáveis.
- *Maturidade:* clientes associados com fornecedores, tecnologia e participação de mercado estáveis, altos custos de entrada, ampla linha de produtos, e um crescimento muito baixo do mercado total.
- *Declínio:* demanda em queda, poucos concorrentes, e linhas de produtos limitadas.

Técnicas de benchmarking

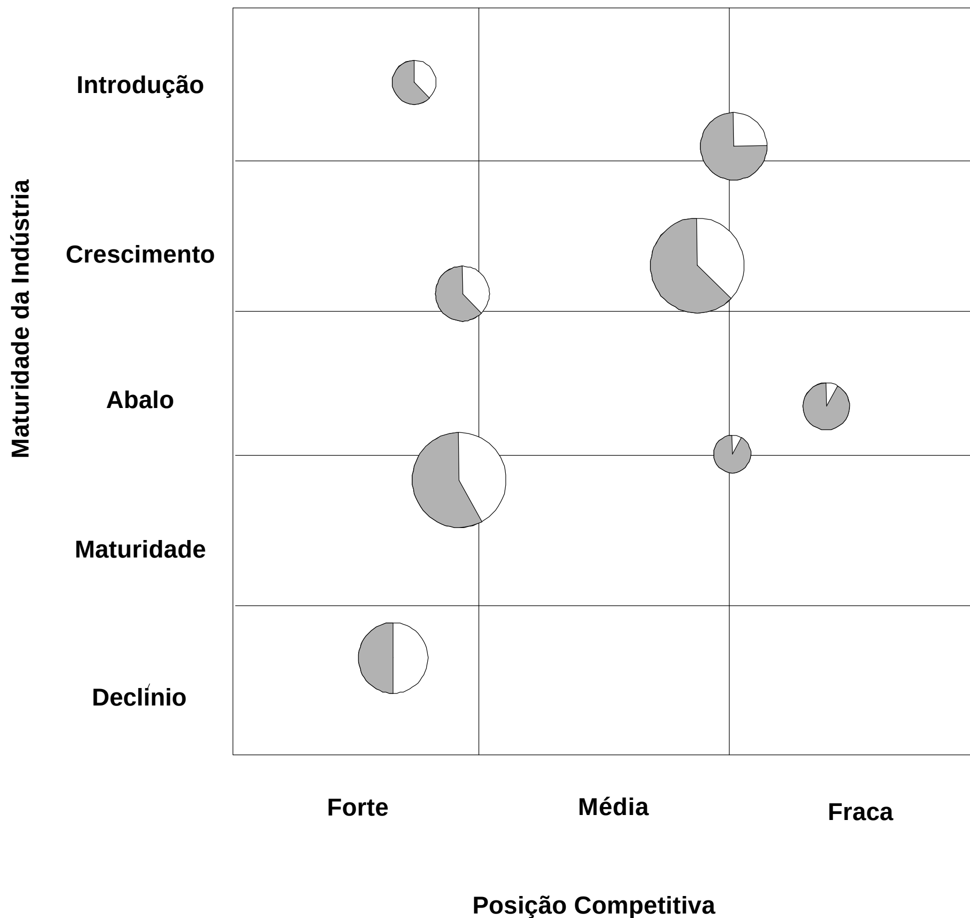
Embora existam cerca de uma dúzia de técnicas de benchmarking, as duas mais comuns são o benchmarking de processo funcional e o benchmarking competitivo. O benchmarking de processo funcional envolve a comparação de uma área funcional de sua empresa (por exemplo, serviço ao cliente) com aquelas companhias do ramo consideradas as melhores naquela função. As melhores são identificadas, e o desempenho medido é tabulado e comparado. Baseadas na análise, melhorias podem ser feitas para o seu processo. Este tipo de benchmarking normalmente não é parte de um processo de inteligência competitiva porque o padrão de excelência pertence à área que está sendo referenciada.

O benchmarking competitivo, como o nome já diz, envolve comparações diretas com os concorrentes. O benchmarking pode incluir virtualmente qualquer coisa, desde características do produto/serviço até resultados financeiros. Devido a isso, o benchmarking competitivo normalmente é parte integrante de um processo de inteligência competitiva.

Note os elementos de benchmarking na posição avaliada no quadro 10-4.

FIGURA 10-4

MATURIDADE DA INDÚSTRIA -
MATRIZ DE POSIÇÃO COMPETITIVA



A Melhor Abordagem para Propósitos de Inteligência

As abordagens "de baixo para cima" e "de cima para baixo" podem ser bem detalhadas e levar tempo. Elas têm suas fraquezas, mas geralmente funcionam bem como parte de um processo de gestão estratégica compreensível.

Obviamente, livros inteiros foram dedicados as essas e outras formas de análise; aqui foram abordados apenas os pontos mais importantes. A análise pode ser tão detalhada e consumir tanto tempo quanto a empresa desejar. Algumas empresas, normalmente encorajadas por certos consultores ou educadores que querem vender o seu peixe, dedicam milhares de horas a cada ano analisando números. Abordagens mecanizadas vêm sendo mais e mais comuns e está-se começando a ver a utilização de ferramentas de inteligência artificial.

No entanto, há bastante ceticismo quanto aos benefícios das "ferramentas de análise da moda" enquanto sua aplicabilidade a uma avaliação da concorrência. Várias dessas abordagens são chamadas de "sobre-análise", e acredita-se que elas rendem pouco em termos de inteligência. Pode-se perguntar para as empresas que gastam milhares de horas e centenas de milhares de dólares em honorários de consultoria tratando de adivinhar os planos futuros dos concorrentes a seguinte questão: "Por que você simples-

mente não liga para seus concorrentes e PERGUNTA a eles o que estão planejando para o futuro?”

No entanto, esse ponto de vista não deve ser mal interpretado. Todas essas ferramentas analíticas têm seu lugar no planejamento e tomada de decisão de uma empresa. Todos os profissionais de inteligência deveriam ter conhecimento sobre o funcionamento dessas ferramentas. Mas não se deve perder a visão do objetivo global, o que pode evitar que a empresa seja surpreendida no mercado, e ajudá-la a ganhar ou manter uma vantagem competitiva. Para alcançar esse objetivo, a inteligência competitiva não pode ser trocada pelo departamento de planejamento ou pelo departamento de pesquisa de marketing. Ela precisa ser uma atividade de valor agregado, alavancando recursos internos e acrescentando à análise dos outros uma “situação” base.

O tempo da inteligência competitiva é melhor gasto evitando surpresas no mercado e alertando os gerentes para mudanças, a fim de que a empresa possa tomar as providências apropriadas. Essa é a razão pela qual foi desenvolvida uma abordagem mais eficiente para a análise da concorrência, a qual clama por uma análise seletiva baseada em um fluxo contínuo de informações.

As abordagens analíticas “de baixo para cima” e “de cima para baixo” são parte de uma profunda análise que deveria ser realizada anualmente ou trimestralmente como parte de um processo de planejamento da empresa. De forma sistemática, a criação de inteligência requer uma abordagem que aceite um conhecimento do funcionamento dessas ferramentas, mas isso é diferente de enfiar o processo de inteligência competitiva em um atoleiro.

Dentro de um processo de inteligência competitiva, centenas ou milhares de informações são obtidas. Cada uma tem um lugar no quebra-cabeça da inteligência. A tarefa é determinar rapidamente onde cada peça se encaixa, ou no mínimo, identificar a área geral onde ela se encaixa. Peças isoladas podem completar o quebra-cabeça ou começar um novo. Com o tempo, o quebra-cabeça é completado várias vezes, sob diferentes cenários, e se torna um fator de importância maior no processo de análise parte da atualização de um plano estratégico.

Um coordenador é necessário para receber as informações fragmentadas e rapidamente condensá-las para que possam ser usadas pela inteligência. O coordenador deve transformar o esforço de síntese em algo mais do que um processo intuitivo. Ele ou ela deve determinar rapidamente se uma informação competitiva é estratégica, tática ou “outro”. Se é estratégica, deve ser apresentada rapidamente aos tomadores de decisões. Se é tática, também necessita atenção. Se for “outro”, deve ser catalogada e armazenada até que se receba nova informação.

Isso significa que você só deve buscar informações “estratégicas” ou “táticas”? Não se sabe se a coisa deva ser assim. Determinadas informações podem ser estratégicas, táticas, ou “outro” em um determinado momento. A passagem do tempo determina se a informação é importante em um dado momento. Mas com certeza a ênfase deve ser a coleta e análise da informação que diz respeito a seu próprio plano estratégico. A utilização desta abordagem garantirá que uma informação importante não vai escapar por entre os dedos, e que o processo que está sendo desenvolvido tornará possível montar cenários alternativos de uma maneira mais eficiente em termos de tempo. Esta abordagem também garantirá você que não estará fazendo uma análise apenas por analisar. Sua análises serão realizadas seletivamente, porque elas são orientadas por fatores chaves de sucesso.

Amarrando as Análise aos Fatores Chaves de Sucesso

Como já discutimos na Aula 6, a forma para tornar todo o processo de inteligência produtivo é usar seu plano estratégico e fatores chaves de sucesso para conduzir seu processo.

Na prática, você está se colocando na posição de presidente de sua empresa. Constantemente pergunte-se a si mesmo: “o que o presidente procuraria para analisar esta situação? Fazer isso requer um entendimento da empresa, do setor e de todas as abordagens de análise. Armado com essa base, você ajudará sua empresa a desenvolver uma arma competitiva poderosa.

A tabela 10-1 é uma extensão dos fatores de sucesso elencados nas planilhas das aulas

anteriores. Observe que esta abordagem de fatores de sucesso identifica os 20% de análise que proporcionarão 80% de sucesso da inteligência. Como complemento, outros já têm realizado freqüentemente esta análise dentro da empresa. Isso significa que um profissional de inteligência nunca deve começar com uma folha de papel em branco quando ele parte para a análise. À medida que as situações emergem no mercado, ele ou ela rapidamente reúne as análises relevantes para os demais, acrescidas de algumas pesquisas e estudos adicionais, e apresenta rapidamente à gerência com um *briefing* voltado para a tomada de decisão. Assim é como se consegue um processo com valor agregado.

Aplicando Perguntas de Triagem

Uma lista de checagem de perguntas estratégicas chaves, mostrada na tabela 10-2, também facilitará a atividade de sintetizar a inteligência relevante. Estas perguntas deveriam ser enfocadas não somente para os concorrentes, mas também para clientes, fornecedores, e outras forças setoriais atuais e potenciais.

A aplicação destas seis perguntas para cada parcela de informação ajudará na síntese de dados armazenados ou reunidos dentro de uma inteligência relevante e esclarecedora.

Dica: *Você deverá estar atento para o uso dos fatores chaves de sucesso em combinação com estas perguntas de triagem, de forma a conduzir seu processo global de análise. Isto assegurará que você irá relacionar as informações mais esclarecedoras e relevantes aos tomadores de decisão.*

Talvez as últimas perguntas a serem formuladas sejam as seguintes:

Esta informação tem um impacto imediato no direcionamento futuro de nossa empresa? Ela tem um impacto potencial?

Se a resposta a algumas das perguntas acima for sim, a informação deve ser classificada e armazenada. A intenção não é realizar uma análise de baixo para cima detalhada, exceto em um padrão ditado pelos seus fatores chaves de sucesso. Dessa forma, você identificará sistematicamente a inteligência que possa ser utilizada para decisões gerenciais em andamento.

Dica: *Você pode também utilizar a técnica do workshop de informação, descrita na aula 6, para evitar reinventar a roda com uma nova abordagem de baixo para cima. Você irá perceber que 80% ou mais das análises solicitadas já foram realizadas em algum lugar da organização.*

Como fazer uma abordagem produtiva para você

Vamos passar por alguns exemplos deste processo. Apesar de serem simplificados, eles irão ajudar você na aplicação do conceito na sua própria situação. Os exemplos são apresentados na tabela 10-3.

Você conduz o sistema; o sistema não conduz você

Ponto Chave: *Usando a abordagem produtiva, você terá um rendimento máximo em termos de sucessos de inteligência no tocante a tempo e custo.*

Antes de ficar preso na lista anual de exercícios ritualísticos de análise, você irá alocando tempo, na medida em que isto for necessário. Isso permitirá enfocar no que é mais importante, da perspectiva do presidente, e você será capaz de alcançar seu objetivo de evitar surpresas no mercado. Será possível aproveitar as oportunidades de uma vez, minimizar ameaças, e fazer uma grande contribuição visando habilitar a empresa a manter ou incrementar a vantagem competitiva.

Como na maioria das disciplinas, a regra "80/20" se aplica ao nível de esforço em um processo de IC. Há várias distrações que consomem tempo que podem entrar dentro deste trabalho, e você deve continuamente avaliar seus esforços sob a luz da meta prin-

cipal - o esclarecimento da gerência sênior e média para guiar a estratégia corporativa. Há várias ferramentas de análise recurso-intensivas e técnicas que muitas vezes resultam em informação "agradável de se saber", mas não em entradas de dados críticas (recorde-se da aula que debate os fatores chaves de sucesso). A maior parte dos leitores tem um tempo e um período de atenção limitados, e você pode se enganar adicionando complexidade desnecessária à sua análise. A melhor regra é se fixar no básico, manter as coisas simples, e manter um fluxo regular de informação útil para o usuário.

Na próxima aula será discutida a "embalagem" da inteligência. Uma boa análise não é suficiente. Ela deve ser comunicada de maneira a facilitar a tomada de decisão tática e estratégica.

TABELA 10-1

Determinantes da Análise

Fatores Chaves de Sucesso	Necessidades de Informação	Análise a ser Realizada
1. Serviço Rápido e Eficiente	• Lista de aspectos específicos do serviço concorrente, salientando diferenças na abordagem	• Análise das características • Análise das abordagens alternativas • Medida de desempenho
2. Qualidade do Produto e Serviço	• Engenharia reversa dos produtos dos concorrentes • Perspectiva do cliente obtida por meio de entrevistas	• Análise de engenharia • Análise de custos • Análise de perspectiva do mercado
3. Características do Produto e Serviço	• Informação do produto • Engenharia reversa	• Análise das Características • Análise das diferenciações • Análise de custos
4. Capacidade Financeira e Lucratividade	• Relatórios financeiros • Relatórios de crédito	• Análise financeira • Modelos financeiros
5. Imagem/Marca	• Pesquisa do cliente • Pesquisa do comércio	• Análise da perspectiva do cliente • Análise da pesquisa do comércio
6. Preço	• Listas de preços • Descrição das variações dos preços publicados	• Análise de preços • Análise de custos

TABELA 10-2

Perguntas de Triagem

1. A informação relata a estratégia atual de um cliente, concorrente, ou fornecedor? **Há chances de que, se a informação relata as estratégias *deles* , ela também relate a *sua.***
2. A informação representa uma mudança de estratégia? **O processo de inteligência dita o que é novo, diferente, ou se a mudança provavelmente terá um impacto na direção de nossa própria estratégia.**
3. A informação reflete grandes mudanças futuras no mercado? Mudanças de produto/serviço? Mudanças tecnológicas? Mudanças na estrutura do mercado? Mudanças nos atores do mercado?
   Várias vezes, esses tipos de mudanças ocorrem fora do mercado no qual você atua, fazendo necessário monitorar as forças indiretas de mercado também.
4. A informação indica uma mudança nos recursos dedicados ao mercado? **Se o concorrente está aumentando substancialmente os gastos com P&D, gastos com propaganda, número de representantes de vendas etc., as chances são de que um movimento estratégico esteja ocorrendo.**
5. A informação descreve personalidade ou cultura? **Pode se aprender bastante entendendo os atores chaves das outras empresas. Uma pessoa da área de marketing tem um estilo completamente diferente de uma da área de finanças. Mudanças dentro de outras empresas podem refletir mudanças potenciais significativas na estratégia.**
6. A informação sugere mudanças ou hipóteses sobre as condições do mercado? **Há mudanças significativas nos padrões de crescimento, gostos do consumidor, mecanismos de entrega, etc.?**

Aula 6 Formatando o conhecimento

Abordar técnicas de apresentação dos resultados de pesquisa e análise de informações no processo de IC.

Escrever relatórios de informação é uma tarefa difícil para a maioria das pessoas. Elas encontram muita dificuldade para sintetizar as informações em relatos sumários e orientados para ações. Dois problemas aparecem nesta fase:

- Existe excesso de informações, em várias fases de acabamento;
- A gerência superior não tem nem tempo e muito menos vontade para ler todas essas informações.

Então, como resolver este dilema? Como se pode converter as informações em conhecimento sucinto, com aplicação prática?

Relatando informações para planos estratégicos

Quando trabalhamos com grandes volumes de informações competitivas, é necessário descartar os detalhes e examinar o objetivo geral como um todo. O objetivo geral é identificar as informações que podem trazer um impacto potencial em seus próprios planos estratégicos. Deve-se ressaltar a palavra **potencial**. Qualquer minúscula informação competitiva pode (ou não) ser relevante hoje. Se ela não for relevante hoje, poderá ser amanhã. Certamente, torna-se necessário o desenvolvimento de um processo ou de um sistema de armazenamento de toda a informação potencialmente valiosa para uma futura consulta. Mas a primeira incumbência é enfocar as informações que podem ser relevantes hoje. São estas que você deve analisar e sintetizar, e que devem ser mostradas à gerência superior para ser examinada.

***Ponto chave**: O conhecimento deve ser "acionável" e relaciona-se diretamente com planos táticos e estratégicos, e tomadas de decisão.*

Além disso, o conhecimento deve ser desenvolvido por um grupo de base que tem melhor chance de êxito para a gerência aceitar as alterações estratégicas recomendadas.

Coletar informações é um esforço coletivo, e não individual. Portanto, sua primeira tarefa é abandonar qualquer orgulho pela autoria que você pode ter.

***Lembre-se**: Uma abordagem em equipe para o processo de conhecimento é, antes de tudo, um dever.*

Uma abordagem em equipe poderá ajudar a focalizar o valor da informação, que pode ser apresentada de forma mais apropriada, muito além de uma simples coleta sistemática ou clareza de exposição. Várias outras normas devem ser seguidas quando elaboramos sínteses de informações. Elas incluem o seguinte:

- Identificar os elementos essenciais da informação;
- Determinar os principais usuários da informação;
- Utilizar o formato parágrafo "bullet-point" com frases breves;
- Utilizar gráficos e tabelas;
- Evitar a utilização de números;
- Expor conclusões e informações de apoio de maneira concisa;
- Desenvolver uma abordagem hierárquica para a síntese.

Identificando as informações essenciais

Concentre-se na informação e deixe arquivado os dados sem tratamento. Pode-se achar o processo de síntese difícil no início. Contudo, poucos meses de prática é tudo o que se precisará para tornar-se experiente em como concentrar-se no essencial. Habilidades de síntese exigem um profundo entendimento das técnicas analíticas de *"top-down"* e *"bottom-up".* Por exemplo, você pode receber uma dica que o presidente de uma empresa concorrente (experiente em vendas/marketing) foi demitido, e um executivo (experiente na área financeira) será o novo presidente. Um profissional inexperiente em informações resumiria o artigo exatamente desta forma. O analista experiente veria isto de forma diferente. Sua síntese sugeriria que a empresa concorrente não iria mais ver seus produtos como um símbolo da empresa, mas como uma fonte de renda. Isto representa uma oportunidade para sua empresa porque o concorrente não fará mais investimentos para manter sua fatia de mercado.

***Ponto Chave**: Não resuma. Sintetize.*

Determinando os usuários principais e provedores de informação

Todo usuário quer a informação sintetizada de acordo com suas próprias especificações, sem contudo serem capazes de expressar suas necessidades. Há aqueles que querem muitos detalhes: sua resposta é, normalmente, *"diga-me tudo o que pode sobre os concorrentes".* Por outro lado, existem os usuários que não estão certos do que precisam, mas esperam que você adivinhe corretamente e providencie para eles... rapidamente!

Em se tratando de elaborar sínteses de informação, deve-se levar em conta os usuários que querem informação detalhada daqueles que querem informação resumida. Da mesma forma, deve-se selecionar a informação dependendo do nível e da posição que os usuários ocupam na organização.

Por que as balas provocam o máximo dano

Quantas vezes você já recebeu um denso relatório que é feito de várias páginas de texto? Geralmente, ele fica na sua estante até que você tenha algum tempo excedente – o que significa que você pode nunca lê-lo!

A informação deve ser clara e concisa. Não deve ser uma novela interminável. Um formato que usa *"bullet"* ou sinais próximos aos pontos chaves converte a informação em um formato facilmente digerível.

A Importância de gráficos e tabelas

Quantas vezes você já recebeu um relatório feito de várias páginas, quase todo de números? Como o denso relatório de texto anterior, ele fica na sua estante. Leva-se poucos minutos para se imaginar o formato no qual a informação é apresentada. Uma vez que o formato é assimilado, leva-se mais tempo para extrair a informação pertinente.

Na maioria dos casos, pode-se expressar dados numéricos como gráficos e tabelas. Quando não for possível, tente evitar listas de números. Use mais porcentagens. Melhor ainda, tente incluir seus números e porcentagens em seus gráficos e tabelas para representar a informação pertinente de forma rápida e concisa.

***Lembre-se**: A informação competitiva é um jogo de perspectiva, não de precisão. A gerência pode tomar decisões de qualidade baseadas na perspectiva oportuna.*

Apresentar informação em um formato assimilável ajuda, em muito, a tomada de decisões estratégicas e táticas. Cada síntese bem elaborada ajudará no ganho de credibilidade da informação coletada como um todo.

Por que a abordagem hierárquica é essencial

A Figura 11.1 ilustra a hierarquia da informação. Ela começa no nível mais baixo com a base de dados sem tratamento. A partir desta base de dados, são produzidos boletins e

distribuídos aos indivíduos dentro da organização. O próximo nível é representado por perfis de concorrentes que são preparados de duas formas: resumida e detalhada.

A próxima camada consiste de instruções de impacto estratégico nos quais o valor começa a ser agregado à informação. É neste nível que o conhecimento começa a ser formado, porque o impacto potencial é definido nos informes. Além disso, é agregado valor à informação no próximo nível, o qual consiste em análises de situações mais amplas. A hierarquia é abastecida com resumos mensais e resumos especiais de informações focando a gerência superior.

Onde enfatizar para resultados máximos

Processos de conhecimento competitivo devem trabalhar com dois tipos de informações empresariais: estática e dinâmica. Informação estática, por definição, não muda freqüentemente. A localização das empresas, dimensões das instalações e capacidade de produção são exemplos de informação estática.

Informações estáticas não precisam ser sintetizadas para a gerência depois de sua descoberta inicial. A gerência não tem tempo nem disposição para reler informações antigas. Esta informação é armazenada e usada somente para auxiliar na análise de informações novas e dinâmicas. Novamente, os perfis dos concorrentes, por causa da natureza da informação que eles contém, têm pouco ou nenhum valor estratégico.

Ao contrário, a informação dinâmica muda freqüentemente. As necessidades de elaborar uma síntese e a importância estratégica destes dois tipos de informação são completamente diferentes. A informação dinâmica descreve o que está mudando em um concorrente e é, portanto, a informação que deve ser analisada e sintetizada freqüentemente. A informação dinâmica, por si só, não deve contar uma história estratégica. Contudo, grupos de informação dinâmica podem revelar completamente os planos estratégicos de uma empresa concorrente. À medida que se sobe na hierarquia, a informação dinâmica é classificada por seu nível de importância estratégica. Várias análises são feitas de forma que o impacto da informação na empresa possa ser determinado.

Muitas empresas consideram os perfis dos concorrentes como o principal resultado final da informação que eles coletaram. Infelizmente, essas empresas não sobem muito na hierarquia da informação. De fato, os perfis dos concorrentes não possuem nenhum valor estratégico para eles. Antes que a informação possa ter valor estratégico, devem ser feitas análises para determinar o impacto potencial na sua organização. Cada nível da hierarquia é descrito na tabela 11.1.

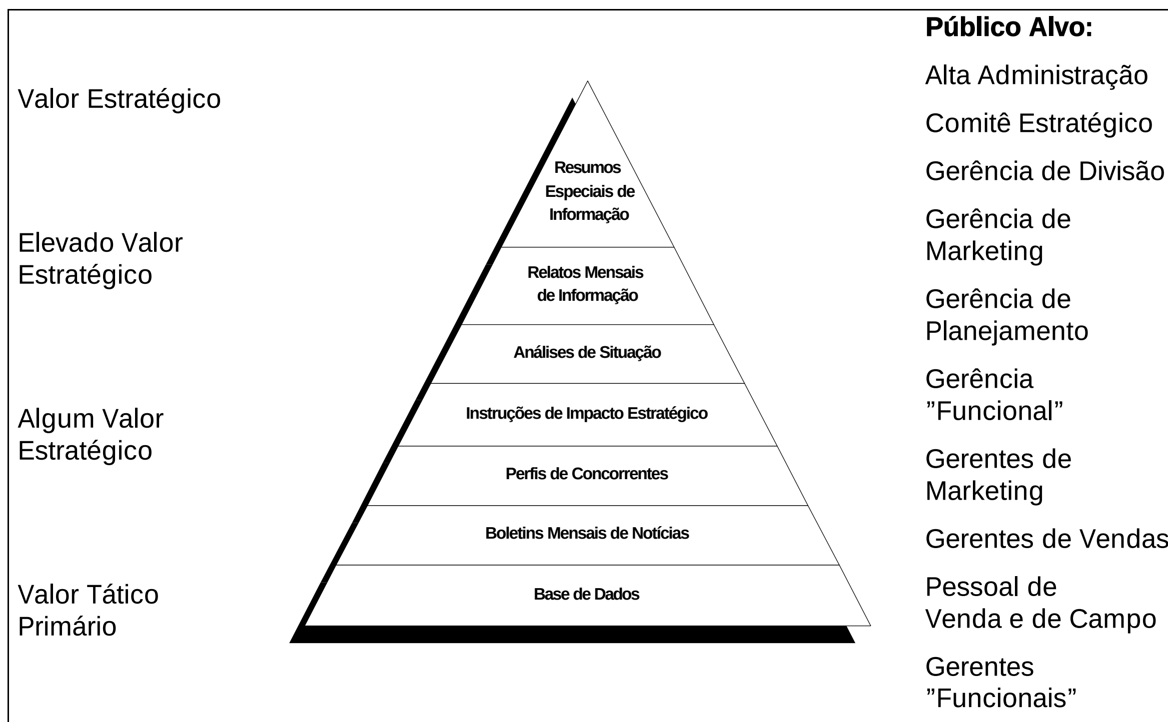


Figura 11.1 - Hierarquia da Informação

A base de dados sem tratamento é usada para gerar os boletins de notícias que, devidamente elaborados, permitem subsidiar a definição dos perfis dos concorrentes, que podem ser atualizados quando necessário.

É na minuta de impacto estratégico que o valor estratégico começa a ser agregado. O boletim de notícias é o primeiro passo no compartilhamento das informações. A síntese dessas informações permite a elaboração de instruções de impacto estratégico. Deve-se ter uma atenção especial na determinação do significado tático ou estratégico de cada item da informação que foi sintetizada.

A seguir, as sínteses mensais combina informação tática com estratégica em um formato tipo “bullet” , palatável, para o consumo da alta gerência. O informe é amparado por artigos detalhados ou notas de entrevistas no verso.

As análises de situação e as sínteses especiais de informação são projetadas para apontar assuntos específicos de estratégia que devam aflorar. Das duas sínteses, a de situação contém análises muito mais detalhadas do que a síntese especial de informação. O público alvo e a proposta das duas sínteses são as razões da diferença. As sínteses especiais de informação são feitas para o consumo da alta gerência e têm no máximo uma ou duas páginas. As sínteses de análise de situação são feitas para a gerência intermediária e podem conter um número maior de páginas. As tabelas 11.2 até 11.6 ilustram cada síntese dentro da hierarquia.

TABELA 11-1

Resumos dos Relatórios de Informação

Tipo Informação	Descrição	Nível do Valor Estratégico	Público Alvo	Freqüência dos Relatórios
Boletins de Notícias	Contêm tanto informações estratégicas como táticas, de fontes externas e internas. Abrange informações publicadas e não publicadas.	Baixo	• Pessoal de vendas de campo • Gerência • Marketing/Vendas • Outros Gerência/Assessoria	Mensais ou Semanais
Perfis dos Concorrentes	Contêm informações generalizadas sobre os concorrentes, usualmente em uma forma “3-ring binder”. Atualizado continuamente.	Baixo	• Pessoal de vendas de campo • Gerência • Marketing/Vendas • Outros Gerência/Assessoria	Quando solicitados
Minutas de Impacto Estratégico	Semelhantes aos boletins de notícias, mas identificando eventos que podem ter impacto estratégico ou tático para a empresa.	Médio	• Gerência Comercial • Outras Gerências	Mensais
Relatórios Mensais de Conhecimento	Incluem relatos de estratégias chaves, itens de impacto, relatados de uma maneira altamente condensada.	Médio	• Gerência Superior • Outras Gerências	Mensais
Análises de Situação	Resumem assuntos estratégicos chaves e incluem análises detalhadas, as quais apoiam o resumo.	Médio para Alto	• Gerência Superior • Outras Gerências	Quando Requerido
Resumos com Informação Especial	Um relato com uma ou duas páginas que identifica a situação ou assunto, resume as análises de suporte chaves e recomendam uma forma de ação.	Alto	• Gerência Superior	Quando Requerido

TABELA 11-2

Boletins de Notícias

Data	Informação Competitiva	Fonte	Índice de Credibilidade
Março/1998	O quartel general da corporação ouviu um rumor de que as Indústrias J. R. possuem uma nova embalagem plástica em teste no mercado. Especificamente, a nova embalagem é de dois litros, aprovada para embalar bebidas, que está sendo testada em supermercados e lojas de conveniência na área de Dallas. Em acréscimo, as Indústrias J. R. anteciparam a introdução da nova embalagem para dentro de 90 dias.	Sam Houston (vendedor)	Rumor Confirmado
Março/1998	Altek antecipará o funcionamento com 80% de sua capacidade dentro de seis meses.	Bonita Jones	Rumor
Março/1998	De acordo com a Comercial Bottle, a indústria J. R. contratou um novo vice presidente para pesquisa e desenvolvimento. Jerry Jones assumiu a posição em Janeiro.	Harold Hanes	Fato
	Etc.		

TABELA 11.3

Perfil do Concorrente

Perfil do Concorrente
Março, 1998

*Localização da Empresa/ Funcionários Chaves da Gerência**

Indústria J.R.
E. Thompson, Presidente e CEO

Divisão do ABC Internacional
G. Wilder, Vice-presidente e Presidente

516 S. Rua Leste
L. Wilson, Vice-presidente de Marketing

Denver, Colorado
K. Cagney, Vice-presidente e Inspetor
J. Jones, Vice-presidente da R & D

ABC Internacional
11211 Rodovia B, Calgary, Alberta, Canadá
M. McCauley, Vice-presidente de Vendas

** Esta seção deve incluir informações práticas sobre os funcionários chaves da gerência.*

Localização da Fábrica, Número de Empregados, Metragem Quadrada

Estados Unidos

Denver, Colorado,	550,	320.000m^2.
Dallas, Texas,	125,	75.000 m2.
Milwaukee, Wisconsin,	350,	280.000 m2.

Canadá

Calgary, Alberta,	80,	60.000 m2.

***Nota**: Esta seção deve incluir outras estatísticas, como a capacidade total, capacidade de utilização, equipamentos utilizados etc.*

Vendas e Tendência das vendas Quota de Mercado

Estados Unidos

$ 206 milhões	aumentando	38%

Canadá

$ 98 milhões	estável	45%

Distribuição e Campo de Vendas*

Mix de Vendas

23 Distribuidores Americanos
Varejista, 25%

9 Distribuidores Canadenses
Institucional, 75%

Vendas da Região Oeste
17 vendedores em 3 distritos

Vendas da Região Meio Oeste
25 vendedores em 4 distritos

Vendas da Região Sul
12 vendedores em 3 distritos

Vendas Internacionais
10 vendedores

** Esta seção deve incluir informações dos encargos, localização dos distribuidores, informações dos clientes chaves, etc.*

Linhas de Produtos/Percentual das Vendas

Garrafas, 22%
Facas, 15%
Misturadores, 11%

Estratégias Chaves – Garrafas:

- Posicionar os produtos com alta qualidade e preços competitivos.
- Expandir a quota de vendas por aquisição de pequenos concorrentes.

TABELA 11.4

Minutas de Impacto Estratégico

Data	Informações Competitivas	Fonte	Índice de Credibilidade	Impacto Estratégico
Março/1998	A matriz da corporação ouviu um rumor de que as Indústrias J. R. possuem uma nova embalagem plástica em teste no mercado. Especificamente, a nova embalagem é de dois litros, aprovada para embalar bebidas, que está sendo testada em supermercados e lojas de conveniência na área de Dallas. Em acréscimo, as Indústrias J. R. anteciparam a introdução da nova embalagem para dentro de 90 dias.	Sam Houston (Vendedor)	Rumor Confirmado	A indústria J.R. é uma companhia nova que fez um grande investimento em pesquisa e desenvolvimento e na introdução de um novo produto no mercado. Por causa disso, a J.R. vem ganhando mercado rapidamente. No ano passado, sua fatia de mercado cresceu 7 pontos percentuais. Adicionalmente, ela tem uma forte influência na área do Texas, onde ela abocanha próximo de 30% do mercado. A introdução de um novo produto da indústria J.R. terá definitivamente um efeito negativo em nossa fatia de marcado, global e no Texas.
Março/1998	Altek antecipará o funcionamento com 80% de sua capacidade dentro de seis meses.	Bonita Jones	Rumor Confirmado	Nenhum – manter o monitoramento das vendas para prevenir redução da fatia de mercado.
Março/1998	De acordo com a Comercial Bottle, a indústria J. R. contratou um novo vice presidente para pesquisa e desenvolvimento. Jerry Jones assumiu a posição em Janeiro.	Harold Hanes	Fato	Jerry Jones é conhecido na indústria pelas suas inovações. Ele pode ser capaz de agilizar desenvolvimento de novos produtos e por causa disso lançar no mercado produtos com maior valor agregado mais cedo do que nós podemos.
	Etc.			

TABELA 11-5

Relatórios Mensais de Informação

Teste em Dallas da nova embalagem da Indústria J.R. Há um rumor confirmado de que a indústria J. R. está testando uma nova embalagem para bebidas de dois litros em Dallas. A J.R. já está corroendo nossa fatia de mercado, tendo ganho sete pontos sobre nós no ano passado. O que é particularmente alarmante é que eles ocupam aproximadamente 30% do mercado no Texas. Precisamos desenvolver uma estratégia defensiva para minimizar a erosão do mercado a curto prazo e virar a mesa no próximo ano.

Garrafas da Altek: repercussão do negócio. O negócio de garrafas da Altek está gradualmente melhorando e a empresa está operando atualmente com 75% de sua capacidade. Adicionalmente, a reserva de encomendas para as garrafas de um litro da Altek continua aumentando. E agora parece que o temor da Altek por severas competições por preço baixo final no mercado foram prematuros. A Altek prevê o funcionamento com 80% de sua capacidade dentro de seis meses.

Jerry Jones agora encabeça a pesquisa e o desenvolvimento da indústria J.R. De acordo com a revista da Comercial Bottle, Jones assumiu sua nova função em janeiro e pretende transformar a J.R. numa indústria líder em inovação.

Etc.

TABELA 11.6

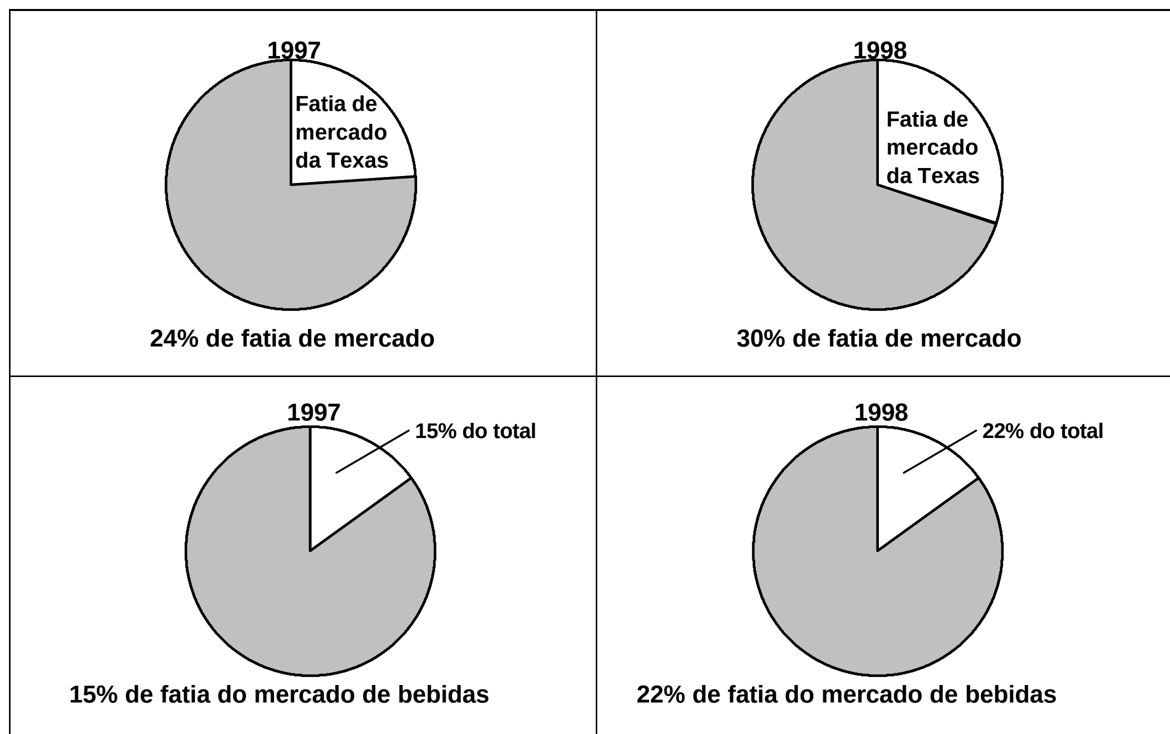
Análises de Situação e Sínteses Especiais de Informação

Recentes Eventos Chaves

- Lojas de conveniência em Dallas, Texas, estão testando o mercado para a nova embalagem produzida pela Indústria J.R.
- J.R. espera introduzir a embalagem dentro de 90 dias.
- J.R. possui o comando de 30% da fatia de mercado do Texas.

Indústria *J.R.*

Fatia de Mercado Regional



Força de Vendas Total versus Indústria J.R.

Nossa Empresa J.R.

Indústria de Bebidas

●

Indústria Química
●


Indústria de Alimentos


Força de Vendas Regional versus Indústria J.R.

Nossa Empresa J.R.

Região Oeste dos EUA


Região Sul dos EUA

●

Meio Oeste dos EUA


Legenda

		
Forte	Moderado	Fraco

Estratégias Recomendadas

- Identificar como a J.R. está produzindo as novas embalagens e de que maneira poderíamos fazer o mesmo.
- Incrementar pesquisa e desenvolvimento tentando nos manter na competição
- Tentar aumentar o passo da propaganda da linha de produtos atual, especialmente no mercado do Texas.

Chaves para a elaboração de um relatório bem sucedido

Para resumir, a ênfase deve ser dada da seguinte forma para elaborar um relatório de conhecimento:

- Informação estratégica versus tática;
- Informação de caráter decisório;
- Inclusão de dados de apoio somente se relevantes;
- Múltiplos relatórios versus longos relatórios para níveis abaixo da gerência superior;
- Distribuição individual na base do “o que você precisa saber”.

Assumindo que você realizou o esforço acima, sua próxima tarefa é desenvolver um processo sistemático para produzir relatórios de conhecimento de forma rotineira. Inicialmente, pode ser algo muito difícil de executar. Contudo, uma vez o processo estabelecido, você descobrirá que é mais fácil manipular uma quantidade pequena de informação em uma base mensal, do que uma grande quantidade de informação usando a tradicional abordagem “projeto por projeto”.

Sistemas de abordagem para os relatórios

A maioria das empresas optam por mecanizar o processo de elaboração de relatórios. Na medida em o relatório possa ser realizado a partir de um processamento de palavras, ele pode ser feito com uma base de dados ou um software computacional. Não importa qual o método escolhido, três formatos genéricos produzirão a maior parte dos relatórios que você vai precisar com propósitos de co-

nhecimento competitivo. Esses relatórios são mostrados nas tabelas 11.7 até 11.9.

A tabela 11.7 mostra o primeiro formato genérico de relatório. Ele pode ser usado para boletins de notícias, minutas de impacto estratégico ou relatórios mensais de conhecimento.

A tabela 11.8 mostra o segundo formato genérico de relatório, o qual conduz a qualquer informação que exija uma perspectiva histórica e/ou futura. Este formato pode ser usado para informação quantitativa, como renda, margem de lucro, preço, ou para informação qualitativa, tal como métodos de venda e estratégias.

A tabela 11.9 mostra o terceiro formato de relatório, o qual é usado quando se quer ver uma informação do concorrente lado a lado com a sua própria informação. Novamente, a informação em si pode ser tanto quantitativa, quanto qualitativa.

Uma palavra final: apresentações para gerência

Todos os relatórios de processos do mundo não podem substituir a oportunidade de apresentar um breve relato das descobertas à alta gerência. Enquanto isso não estiver ao seu alcance, a sua equipe de informação deve esforçar-se para promover esta atividade para obter futuramente um espaço na agenda da gerência. Muito da literatura de informação, incluindo esta disciplina, está apropriadamente direcionada para a metodologia e técnica. Mas você deve ter cuidado porque há também um componente de “venda” neste processo. Para sobreviver e prosperar como um membro do pessoal de suporte da empresa, você tem que ativamente negociar seus produtos com sua empresa, ganhando confiança e mostrando o valor do seu trabalho. Somente você sabe como melhor fazer isto dentro de seu ambiente. É um assunto que você e seus colegas devem considerar com tanta atenção quanto os formatos de relatórios e outros trabalhos.

TABELA 11.7

Informações Genéricas Formato # 1

Data	Fonte	Confiabilidade*	Informação	Impacto
08/02/98	Gerente de Relações Públicas da ABC Química	Fato Sólido	Dez divisões de engenharia de produto completamente operacionais.	Intenção de roubar a nossa fatia de mercado
12/02/98	Gerente, Química comprou XYZ Tire Co.	Rumor	A companhia ABC química tem falado com concorrentes globais sobre uma *joint-venture* para produção de poliéster.	Não sei – preciso de mais informação
15/02/98	Gerente de Fábrica ABC Química Co.	Fato	A fábrica no Texas da ABC está incrementando seu equipamento em 35%.	Eles serão capazes de entregar o produto mais rápido do que nós
22/02/98	Representante de vendas da XYZ Tire Co.	Rumor Confirmado	A companhia ABC química e XYZ de pneus comporão uma *joint-venture* para o desenvolvimento de produtos.	Não sei – preciso de mais informação
* Rumor, Rumor Confirmado, Fato ou Fato Sólido				

TABELA 11.8

Informações Genéricas Formato # 2

Histórico					Projeção			
Ano 1	Ano 2	Ano 3	CG %	**Tipo de Informação**	Ano 1	Ano 2	Ano 3	CG %
				INDÚSTRIA ABC				
$ 20,00	$ 26,00	$ 28,00	14,5		$ 30,00	$ 32,00	$ 33,00	4,5
$ 11,00	$ 15,00	$ 16,00	15,5		$ 19,00	$ 20,00	$ 21,00	7,0
500	700	600	8,5		600	600	600	0,0
600	900	1000	20,0		1300	1500	1800	14,0
600	500	400	-16,5		400	300	300	-12,5
2600	2300	2100	-9,5		2000	1800	1700	-7,5
				CORPORAÇÃO XYZ				
$ 32,00	$ 38,00	$ 43,00	13,0		$ 47,00	$ 51,00	$ 45,00	6,5
$ 19,20	$ 24,50	$ 31,00	19,0		$ 33,00	$ 37,50	$ 40,50	9,5
$ 24,00	$ 30,00	$ 34,00	14,5		$ 37,00	$ 39,00	$ 40,00	3,5
$ 14,40	$ 18,90	$ 24,90	21,0		$ 27,00	$ 30,50	$ 32,50	8,5

TABELA 11.9

Informações Genéricas Formato # 3

Tipo de Informação	Nossa Empresa	Outras Companhias						
				PDQ	CCD	ORP	FGH	IJK
Preço do poliéster por unidade	$ 27,50	$ 30,00	$ 32,00	$ 29,50	$ 28,00	$ 33,00	$ 26,00	$ 30,00
Custo do poliéster por unidade	$ 16,50	$ 18,00	$ 19,00	$ 18,00	$ 20,00	$ 22,00	$ 15,50	$ 19,00
N° de funcionários de marketing	520	600	480	650	575	700	685	550
N° de funcionários de vendas	1100	1300	850	1400	1250	900	1175	975
N° de funcionários do financeiro	360	400	295	475	390	505	350	420
N° de funcionários de operações	1820	2000	1480	1690	1960	2200	1930	1895

Aula 7
Guardando os segredos de sua organização

Tratar dos aspectos que relacionam a informação da organização como um patrimônio a ser lidado com segurança.

Nenhum texto de inteligência estaria completo sem a discussão da outra face do trabalho de inteligência competitiva, que é a guarda dos segredos da organização. Lendo esta apostila, você deve buscar de forma sutil e estar atento para com os riscos que os segredos de sua organização sofrem. Em resumo, seu trabalho é juntar o máximo de informação possível divulgando o mínimo.

Guardar segredos é um assunto em que se administra riscos. A natureza do risco depende:

- da quantidade e profundidade da informação que seus concorrentes podem querer;
- do tipo de negócio;
- do tamanho e sucesso do negócio;
- do nível de competição dentro de seu mercado.

O esforço e despesa que você destina para a segurança devem estar baseados no risco global que você percebe. Por exemplo, você compra um determinado seguro para cobrir riscos específicos. O custo daquele seguro depende da cobertura que você contrata. Igualmente, sua cobertura de assuntos de segurança da informação dentro de sua organização deve coincidir com sua percepção ou atual nível de risco.

Muitos esforços estão concentrados na pesquisa de mercado, na inteligência competitiva e na espionagem industrial - incluindo seus próprios trabalhadores. A lista destes trabalhadores pode incluir:

- aqueles considerados leais;
- os temporários;
- os entusiastas;
- os que possuem algum ressentimento.

Os funcionários considerados leais podem estar divulgando informações confidenciais, conscientemente ou inconscientemente. Os temporários são mais hábeis em ter acesso a informação e divulgar a estranhos, sem conhecer sua significação estratégica por causa do seu envolvimento passageiro com a organização.

Os entusiastas provavelmente são os exemplos mais comuns das pessoas que revelam segredos da organização. São pessoas que amam seu trabalho e gostam de contá-lo para outros, nos mínimos detalhes do que fazem. Finalmente, os ressentidos podem falar para outros os segredos da organização como forma de vingança.

Dos profissionais em espionagem de negócio, pode-se incluir os seguintes:

- Espiões industriais (internal plants);
- Informantes industriais (internal sleepers);
- falsos headhunters;
- bisbilhoteiros.

Espiões industriais são indivíduos que se infiltram em sua organização com o objetivo exclusivo de roubar segredos de negócio. Já ocorreram centenas de casos que envolveram *espiões industriais. Os informantes industriais* são outra versão de espiões. Eles são inseridos em uma organização, parecendo ser pessoas leais por um certo período de tempo, após o qual começam a divulgar segredos da organização.

Uma diversidade de técnicas é usada por agentes de espionagem industriais para coleta de informações:

- Passar por visitas, contratantes, estudantes ou jornalistas;
- Coleta de lixo;
- Uso de suborno e ameaças;
- Uso de mecanismos óticos;
- Uso de mecanismos de escutas.

Passar por outra pessoa é a técnica mais comum. Por exemplo, um grande número de agentes de espionagem se faz passar por estudante. A coleta de lixo não é uma técnica muito comum, mas é praticada ocasionalmente quando as dificuldades são elevadas. Os subornos e ameaças são mais difíceis de acontecer, mas podem ocorrer em situações específicas. Porém, auxílio de mecanismos óticos e de escutas são muito mais comuns do que a maioria das pessoas pensa. Órgãos de segurança descobrem milhares de grampos em negócios todos os anos.

As organizações assumem freqüentemente que para competir no mercado, elas terão que coletar toda informação que estiver ao seu alcance. Porém, elas supõem que para isso não recorrerão a nenhum mecanismo ilegal. Isso não necessariamente é verdade.

Olhemos para as formas que um concorrente pode obter seus segredos empresariais.

***Exemplo**: Um executivo sênior ditou para a sua secretária algumas informações extremamente confidenciais sobre a organização. De que modo esta informação pode ser acessível a estranhos que queiram roubá-las?*

Solução:

1. Por intermédio do CEO;
2. Por intermédio da secretária;
3. Um grampo telefônico;
4. Um grampo na mobília ou na parede;
5. A agenda que foi utilizada;
6. A fita utilizada da máquina de escrever;
7. Uma fotocópia deteriorada ou impressão de computador na cesta de lixo;
8. Um barulho de microfone surtido em direção a janela;
9. Fotografia através de lentes de um escritório telefotográfico perto.

Esta lista só está limitada pela sua imaginação. Infelizmente, os tratamentos legais normalmente são insatisfatórios. Leis existem para o roubo de segredos de negócio, invasão de privacidade, e outras infrações. Porém, a menos que você, na verdade, pegue alguém em flagrante com as mãos no gabinete de arquivamento, os veja retirar documentos do edifício, e os tenha preso àquele ponto, pouco ou nenhum recurso legal está disponível.

Até mesmo se as leis fossem eficazes, não se sabe ao certo se essas pessoas parariam de querer sua informação. Por exemplo, as pessoas compram apólices de seguro de automóvel para se protegerem do risco de roubo do veículo. Todos sabem que roubo de carro é ilegal, mas a lei, por si só, não previne que os que desejam roubar seu carro o façam.

O meio termo é o melhor tratamento preventivo

Muitas coisas podem ser feitas para proteger sua organização do risco de perder informações confidenciais, ou outras de sua propriedade. Algumas são listadas a seguir:

- Estabelecimento de um comitê de segurança;
- Revisão dos procedimentos de segurança existentes;
- Análise dos riscos em todas as divisões / departamentos;
- Desenvolvimento de diretrizes de segurança;
- Treinamento de todos os trabalhadores;
- Administração de auditorias de segurança contínuas.

Como um profissional de inteligência competitiva, você pode prover um inestimável auxílio neste esforço para a segurança. Até agora, você identificou as técnicas e as metodologias. *Quem melhor para aconselhar sua segurança e pessoal de auditoria que você?*

***Nota**: Se não houver um comitê de segurança, ele deve ser estabelecido.*

A primeira tarefa deste comitê deve ser revisar os procedimentos de segurança existentes, e analisar o risco existente ou risco potencial em todas as áreas da organização.

Para a segurança das propriedades físicas, deve incluir a procura de sinais e brechas prévias em áreas especialmente sensíveis, como a sala da diretoria da companhia da organização e salões de conferência. A entrada e proteção das redondezas devem ser conferidas por peritos na área e possivelmente testadas para assegurar que estejam seguindo os procedimentos adequados.

Devem ser revisados procedimentos especializados para salvaguardar áreas internas que contêm informações suscetíveis de roubo. Muitas vezes, os analistas executam uma revisão das funções dos sistemas de informação da organização. Devem ser examinados os resultados dessas revisões e agir imediatamente a qualquer problema que surgir. Como passo adicional, podem ser ampliados os mesmos procedimentos usados para auditorias de sistemas de informação a outras áreas que contêm informação suscetível a roubo.

Os procedimentos utilizados para verificar a história dos serviços devem ser revisados. Além da checagem dos serviços padrões, podem ser aplicados testes a recrutas que ajudem avaliar a tendência para roubo, abuso de recursos disponíveis, violência, e outros hábitos desfavoráveis para a organização ou o ambiente de funcionamento.

O modo no qual você dispõe de informação importante é de importância igual ou maior do que o modo que você armazena. Devem ser usados mecanismos de particionamento e outros dispositivos para reduzir o risco de informação que é disponibilizada. Devem ser destruídas fitas velhas de computador. Discos contendo textos processados devem ser alterados de tal maneira que as informações que porventura contiveram não possam ser reconstituídas.

Baseada em sua revisão de segurança global, devem ser desenvolvidas diretrizes de segurança. Estas diretrizes não devem ser do tipo *three-ring binder*. Pelo contrário, elas não devem ser uma lista mais longa do que uma página. Um exemplo é mostrado no anexo 12-1.

***Ponto fundamental**: Um simples conjunto de diretrizes de segurança deve ser desenvolvido e comunicado a todos os empregados.*

Devem ser realizadas auditorias de segurança de tempos em tempos. Elas não devem acontecer com a finalidade de demitir pessoas. Pelo contrário, devem ser realizadas para identificar vazamentos potenciais de informações. Uma aproximação positiva para auditorias de segurança é o melhor modo para transmitir sua importância global.

A auditoria de segurança deve testar toda forma possível que alguém pode usar para obter segredos do negócio. Podem ser usados os resultados da auditoria de segurança para refinar as diretrizes e melhorar o treinamento do pessoal.

Em resumo, pode-se considerar os seguintes pontos:

- Prevenir é sempre melhor que remediar;
- Segurança não trabalha sem o compromisso contínuo da alta administração e apoio de todas as pessoas;
- Um conjunto simples de diretrizes e uma abordagem disciplinada para treinamento são necessários para garantir segurança com sucesso.

Bibliografia

CASTRO, Durval Muniz. ***Gestão do Conhecimento***. Revista CQ Qualidade, julho 1996, pp. 60-66.

CRAWFORD, Richard. ***Na Era do Capital Humano***. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. ***Conhecimento Empresarial***. São Paulo: Editora Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. ***From Data to Knowledge***. CIO Magazine, Abril 1999. Documento da Web: www.cio.com/archive.

DE LONG, D., DAVENPORT, T., BEERS, M. ***What is a Knowledge Management Project?*** Research Note. Documento da Web: www.businessinnovation.ey.com/mko, Fevereiro de 1997.

DESCHAMPS, J-P., & NAYAK, P. R. ***Les Maîtres de l'Innovation Totale***. Paris: Les Editons d'Organisation, 1997.

DOU, Henri. ***Veille Tecnologique et Productivité***. Marseille, 1995.

DRUKER, Peter F. ***Managing in a Time of Great Change***. London: BCA, 1995.

EDVINSSON, L. & MALONE, M. S. ***Capital Intelectual***. São Paulo: Makron Books, 1998.

GUNDRY, J. & MIETES, G. ***Team Knowledge Management: a Computer Aproch***. Documento da Web: www.knowab.co.uk/wbteam.html. Dezembro de 1996.

JOHNSON, A. R. ***Using Knowledge Management as Framework for Competitive Intelligence***. Documento da Web: www.aurorawdc.com/ekma.htm. Abril de 1998.

KAHANER, Larry. ***Competitive Intelligence***. New York: Simon & Schuster Press, 1996.

KEISLER, Sara & SPROULL Lee. ***Connections: New Ways of Working in Networked Organizations***. Cambridge: MIT Press, 1992.

KLEIN, David A. ***A Gestão Estratégica do Capital Intelectual***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEWIS, Jordan. ***The Connected Corporation***. New York: Free Press, 1995.

MALHOTRA, Yogesh. ***Information, Knowledege & Wisdow: whose concerns?*** Documento da Web: www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html. Abril de 1998a.

MALHOTRA, Yogesh. ***What is Knowledge Management?*** Documento da Web: www.brint.com/papers/copint.htm, 1993a.

MCRAE, Hamish. ***The World in 2020: Power, Culture and Prosperity***. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

MILER, Riel. ***Measuring What People Know: Human Capital Accounting for the Knowledge Economy***. Paris: OCDE, 1996.

NAISBITT, John. ***Megatendências Asia: Oito Megatendências Asiáticas que Estão Transformando o Mundo***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

NEGROPONTE, Nicholas. ***A Vida Digital***. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. ***Criação de Conhecimento na Empresa***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PINE, B. Joseph, ***Mass Customization***. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

PORTER, M. E. ***Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, M. E. ***Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, M. E. ***A Vantagem Competitiva das Nações***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

ROUACH, D. ***La Veille Technologique et l'Intelligence Economique***. Que Sais-Je? Paris: PUF, 1996.

SANTOS, N. et al. ***Antropotecnologia: A Ergonomia dos Sistemas de Produção***. Curitiba: Genesis Editora, 1997.

STANT Ruth. ***The Intelligent Corporation***. New York: Amacom Press, 1990.

STEWART, Thomas A. ***Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empre-***

sas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. ***A Nova Riqueza das Organizações***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

THURROW, Lester C. ***O Futuro do Capitalismo***. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TOFFLER A. ***Powershift: As Mudanças do Poder***. Rio de Janeiro: Editora Record, 1994.

TYSON, Kirk. ***Bussiness Intelligence***. New York: Leading Edge Publication, 1986.

TYSON, Kirk. ***The Complete Guide to Competitive Intelligence***. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

WESTNEY, D. E.; GHOSHAL, S. ***Building a Competitor Intelligence Organization: Adding Value in a Information Fonction***. New York: Oxford University Press, 1994.

ZARROUK, H. ***Comment Réussir vos Innovations Technologiques Grâce à la Veille?*** Paris: ERP, 1996.

Anexo:
Diretrizes de Segurança

1. Não fale sobre o negócio de sua organização em elevadores, restaurantes ou outros lugares públicos.
2. Tenha muito cuidado sobre o que você está dizendo e com quem você está falando.
3. Não seja provedor de qualquer tipo de informação ao telefone, a menos que ela já esteja publicada.
4. Não se deve discutir informações confidenciais ou de propriedade da organização com qualquer um, inclusive parentes e amigos.
5. Deve-se fechar gavetas de escrivaninha e gabinetes de arquivo ao fim de negócio cada dia.
6. Deve-se escoltar visitas, bem como a forma como elas se movem pelo edifício, até mesmo quando vão ao sanitário público.
7. Se você encontrar um estranho em seu setor, pergunte-lhe sobre o objetivo de sua presença (até mesmo se ele tiver a identificação de que pertence à organização).